كيف يمكنك

اتخاذ القرارات الإدارية

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك للنشر والتدريب

حقوق النشر

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية؟

الدكتور/ عصام عبد اللطيف

رقم الإيداع: 19168/ 2014
الترقيم الدولي: :I.S.B.N
978-977-6494-00-8

الطبعة الأولى 2015

يُطلب من:

نيو لينك للنشر والتدريب

31 ب امتداد شارع مصطفى النحاس ــ الدور الأول ــ أمام مشتل زهور الرحاب ــ مدينة نصر ــ القاهرة.

Newlink_eg@hotmail.com
info@newlink2013.com
تليفاكس: 24700167 02 (2+)
موبايل: 01111184877

المحتويات

مُقَدِّمَة

كثير ما نقر عبارة صناعة القرار واتخاذ القرار فهل صناعة القرار واتخاذ القرار كلمتان مرادفتان تؤديان معنى واحد أم أن لكل منهما مدلوله الخاص والمستقل عن الأخر؟

الحقيقة أن عملية صناعة القرار تختلف تماما عن اتخاذ القرار وذلك لأن صناعة القرار سابقة لاتخاذ وتتم في الغالب من قبل مجموعة من العاملين في المنظمة تتطلب اتخاذ قرار بشأنها فإنه يسبق ذلك تكليف مجموعة من العاملين بدراسة المشكلة وتقصي أسبابها ومسبباتها والبحث عن الحلول المناسبة ثم توضع هذه الحلول أو البدائل أمام القائد أو المدير في المنظمة الذي يملك صلاحية اتخاذ القرار المناسب من بين البدائل المطروحة.

وعندما تتم ترقية موظف إلى مرتبة أعلى فإنه يسبق قرار الترقية جمع المعلومات اللازمة عن هذا الموظف والتأكد من توفر شروط الترقية ومؤهلات الوظيفة المرقى عليها وأخذ موافقة الجهات المعنية كوزارة الخدمة المدنية مثلا وهذه الإجراءات السابقة لصدور قرار الترقية هي عملية صناعة القرار.

وعندما يصدر قرار بمعاقبة أحد موظفي المنظمة فإنه يسبق قرار العقوبة تحديد المخالفات كتابة والتحقيق معه وسماع أقواله وإثبات دفاعه وهذه الإجراءات تدخل ضمن مفهوم صناعة القرار.

وفي مرحلة اتخاذ القرار تبرز شخصية القائد في سرعة اتخاذ القرار من عدمه والقدرة على اختيار البديل المناسب من بين البدائل المطروحة أمامه فالقائد المتمكن من أهداف المنظمة المستعد لتحمل مسئولية القرار لا يتردد كثيرا في اتخاذ القرار المناسب بل يصدره بالسرعة الممكنة بعكس القائد أو المدير الذي يعاني من نقص في الخبرة وعدم إلمامه بأهداف المنظمة وأنظمتها فعلى الرغم من أن القرار قد مر بعدة مراحل من الدراسة والتمحيص تجده يتردد كثيرا في اتخاذ القرار وربما لجأ إلى بعض مساعديه أو بعض المستشارين أو ربما بعض الأصدقاء من خارج المنظمة ليساعده في اتخاذ القرار.

و هذه الظاهرة تكاد تكون موجودة في جميع المستويات الإدارية وهو ما يسمى في علم السياسة بحكم المستشارين ويضرب بعض خبراء الإدارة العامة المثال على ذلك بالرئيس الأمريكي السابق رونا لد ريجان الذي بدأ حياته ممثلا ثم وجد نفسه فى يوم من الأيام يحكم أكبر قوة في العالم من على كرسي الرئاسة فى البيت الأبيض مما اضطره إلى الاستعانة بعدد ضخم من الخبراء والمستشارين في الجوانب العسكرية والاقتصادية والسياسية ليتمكن بذلك من التغطية على العجز أو النقص في الخبرة الذي كان يحس به وهؤلاء يمكن أن نسميهم صناع القرار أما الرئيس ريجان فهو متخذ القرار.

❖❖❖

الفصل الأول

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية



اتخاذ القرارات:

لا شك أنه لأي كيان بشري سواء كان فردا أو جماعة أو منظمة، أهدافا يتم العمل من أجل تحقيقها وعند التبصر في جزيئات أو مفردات أي مسعى في اتجاه هذه الأهداف نستطيع القطع بالقول أن هذا المسعى لا يعود أن يكون في واقعه أكثر من مجرد سلسلة متلاحقة من القرارات التي تختلف في مستواها ونوعياتها حسب الموقف الذي سيتم مواجهته بل أن الحياة نفسها بكل مسكناتها وحركاتها لا تعدو أن تكون مسلسل أفاعيل أو مسلسل قرارات وهذا ما دفع البعض إلى القول أنه طالما وجد الإنسان فردا أو جماعة أو

منظمة نفسها أمام أي موقف يفرض عليه أن يقدم أي إجابة أو أي ردة فعل، فإنه في واقع الأمر يجد نفسه أمام عملية قرار وهذا ما دفع بالقول بأن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر الحياة، برمتها وعندما تنظر من منظار جزئي على مستوى المنظمة الإدارية يصبح القرار الإداري جوهر الحياة العملية وجوهر العملية الإدارية كمصطلح يعبر عن الإطار المنظم للحياة الإدارية المطلوبة.

1 - فما هو القرار؟

أ - بناء على ما سبق يمكننا أن نفهم القرار بأنه إفصاح إكراهي عن الإرادة.

ونقول إكراه لأنه يأتي عادة لمواجهة موقف يفرض نفسه ولكن المواجهة تكون معبرة عن إرادة الإنسان صاحب القرار أو صاحب السلطة في مواجهة هذا الموقف.

ب -وإذا كان هذا هو الفهم العام للقرار فهل القرار الإداري يقوم على هذا المعنى، أم هناك شروطا أخرى؟

بالطبع ينبغي التمييز بين القرارات الإدارية والقرارات الشخصية فإذا كان كلاهما يعني الإفصاح الإكراهي عن الإرادة إلا أن القرارات الشخصية لا تفترض السلوك الإرادي العاقل أو الواعي المنظم بينما تفترض القرارات الإدارية ذلك ولا بد أن تكون الإرادة الإدارية واعية وإلا اختلطت الاعتبارات الشخصية بالاعتبارات الإدارية وفقدت الإرادة أهم قواعدها وأهميتها.

2 - القرار الرشيد يقوم على أساس إطار منظم لاتخاذه وتنفيذه ويمكننا التعرف على هذا الإطار بالنظر من زاويتين.

أ - المكونات الأساسية

إن تنظيم عملية اتخاذ القرارات يقوم على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر أو المتغيرات التي تحتكم إليها هذه العملية وتتأتى نتيجة تفاعلها **وأجزاء المتغيرات هي:**

أ - المدخلات وهي التي يتمثل فيها الموقف المعني وتنبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها.

ب - قنوات الاتصال وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب وفي صورة تحدد مدى الدعم والتأييد أو المعارضة وبلورتها والمناهضة وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري

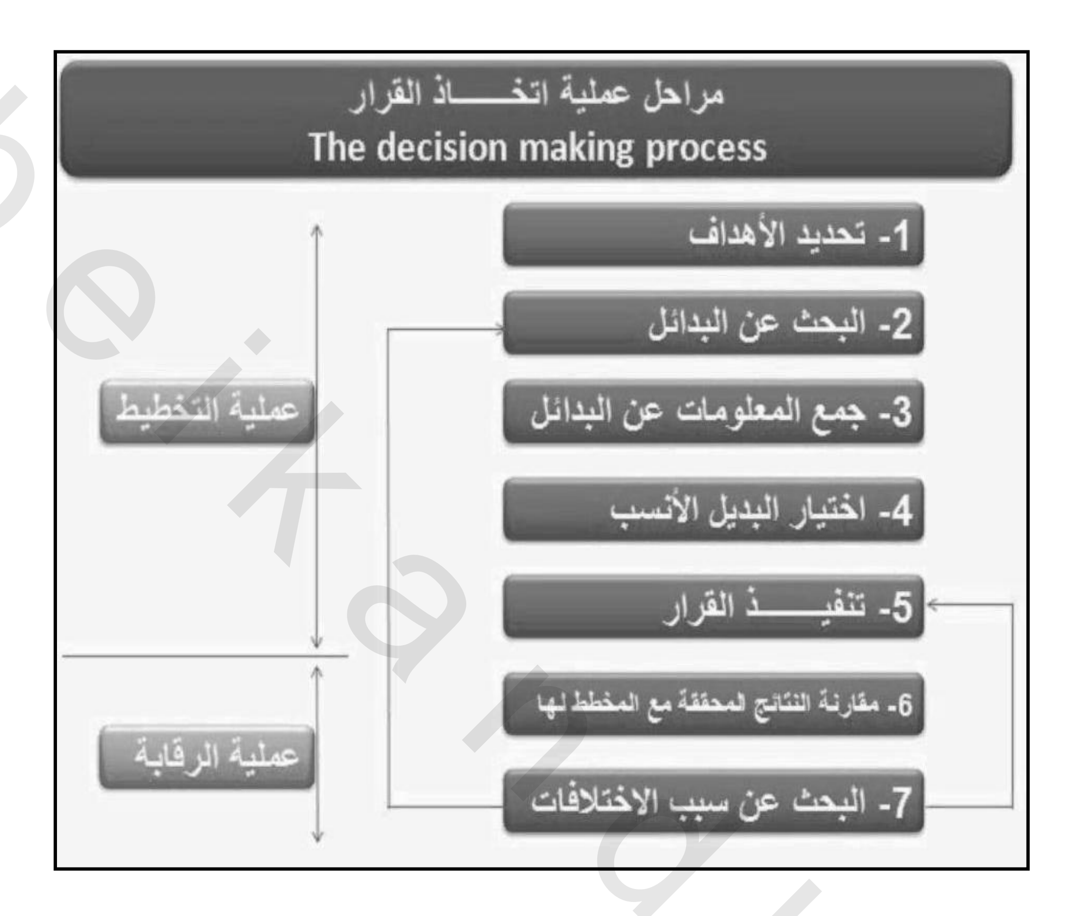
ج - مركز النظام الإداري سلطة القرار وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ قرار حولها

د - المخرجات وهي القرارات الإدارية التي تم اتخاذها بالإضافة إلى أية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ

هـ - نتائج القرار وهي التي تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه

و - التغذية العكسية أو المرتدة وهي التي توفرها عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار.

ب - مراحل اتخاذ القرارات الإدارية:



يعتقد بعض العلماء أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ينبغي أن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة وهذه المراحل نجملها فيما يلي:

أولا: تحديد المشكلة ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات المناسبة حول تاريخ ظهور المشكلة ومدى حدتها أو خطورتها وعن الأشخاص الذين يتأثرون بها والأسباب التي أدت إلى ظهورها وغير ذلك من المعلومات التي يمكن تبويبها وتحليلها بما يساعد على استيعاب جوانب المشكلة تمهيدا لحلها.

ثانيا: تحديد البدائل المحتملة لحل المشكلة ويتم ذلك عادة عن طريق استشارة الخبراء والفنيين والتعاون معهم في ابتكار بعض البدائل المناسبة وذلك في ضوء المعلومات والموارد البشرية والمادية المتاحة لمتخذي القرار بما في ذلك عنصر الوقت

ثالثا: تقييم البدائل ويتم ذلك عن طريق الدراسة الموضوعية للسلبيات والإيجابيات الخاصة بكل بديل ثم التنبؤ بما يمكن أن يحدث مستقبلا من جراء تنفيذ كل واحد من تلك البدائل

رابعا: مرحلة القرار النهائي والذي يتمثل في اختيار أحد تلك البدائل المطروحة أو ربما يتمثل في الإعراض عن اتخاذ أي قرار بشأن ذلك الموضوع ويكون هذا التصرف بمثابة القرار الذي وقع عليه اختيار المسئولين.

خامسا: تنفيذ القرار طبقا لوجهاته واتجاهاته وبالاستناد للأساليب والأدوات والإمكانيات المتاحة

سادسا: متابعة القرار أثناء تنفيذه وبعد الانتهاء من التنفيذ والتأكد أنه تم طبقا لما هو مخطط ومأمول والإبداع عن النتائج

جـ - قائمة إرشادية لاتخاذ القرارات:

لضمان فاعلية القرارات الإدارية هناك قائمة يسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم وهي تحدد لهم جوانب واعتبارات هامة عليهم مراعاتها لتتسم قراراتهم بالرشد والفاعلية وهذه القائمة تضم خمس مجموعات من الأسئلة وسوف يلي ذكرها قريبًا.

وأنه يمكن دمج أهم النشاطات التي على القرار القيام بها كما يلي:

الإطار العام لمراحل اتخاذ القرارات وتنفيذها: -

المرحلة	الأنشطة
تحديد المشكلة	• أسئلة المشكلة • تعريف المشكلة • صياغة المشكلة • احتواء المشكلة
تحليل المشكلة	• جمع البيانات • تحليل الأسباب • السبب الرئيسي للمشكلة
ابتكار الحلول	• طرح وتجميع • تنقيح • ترتيب
التنفيذ	• اتخاذ القرار • الخطط البديلة • تنفيذ القرار • مراقبة التنفيذ

المرحلة الأولى:

تحديد وتوضيح المشكلة

تحديد أسبابها وأثارها

تحديد الأهداف المتعلقة بها والوقت اللازم للتعامل معها وغير ذلك

اسأل نفسك عن غيرك ما هي المعلومات المطلوبة

المرحلة الثانية:

الحصول على أكبر قدر من المعلومات

عقد اجتماعات لكل من له صلة أو ذو علاقة واستشارته حول المشكلة والمعلومات الخاصة بها

قرر متى تنتهي استشارتك والحصول على معلوماتك

المرحلة الثالثة:

حصر وجمع كل البدائل

تقييم كل بديل

اتخاذ القرار

وضع خطة التنفيذ إذا كان القرار استراتيجي

المرحلة الرابعة:

لخص بإيجاز ماذا يمكن أن يحدث ولماذا ولمن يوجه القرار ومن يتأثر به

تأكد أن الجميع على فهم بالقرار ومتى سيتم تنفيذه وكيف

المرحلة الخامسة:

تأكد من أن موجهات التنفيذ قد عمل بها

تأكد من أن سير تنفيذ سير القرار يحقق الفعالية

راجع النتائج وقم بالتعديل المناسب

قائمة إرشادية لاتخاذ القرارات :

لضمان فاعلية القرارات الجارية، هناك قائمة يسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم وهي تحدد لهم جوانب واعتبارات هامة عليهم مراعاتها لتتسم قراراتهم بالرشد والفعالية وهذه القائمة تضم خمس مجموعات من الأسئلة وهي:

- من الذي سيتخذ القرار؟
- من المسؤول عن نتائجه؟
- من الذي سيشارك في اتخاذه برأي أو مشورة؟
- من الذي ينبغي أن يحاط به علما بعد صدوره؟
- من الذي سينفذه؟
- من الذين يمسهم القرار أو يتعلق بهم؟
- ما هي التجارب السابقة التي يسترشد بها في اتخاذ القرار؟
- ما هي المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار؟ ما هي المعلومات والبيانات المتاحة؟ ما هي المعلومات والبيانات الناقصة ؟
- ما هي البدائل المختلفة للقرار؟
- ما هي الفوائد والمزايا المنتظرة من وراء القرار؟
- ما هي الأضرار المحتملة من اتخاذ القرار؟؟
- أين يتوفر المستشارون الذين يمكن طلب مشورتهم؟
- أين تتوفر المعلومات المطلوبة؟
- متى يكون الوقت ملائما أو متأخرا لاتخاذ القرار؟

- متى يبدأ تنفيذ القرار؟
- متى تبدأ متابعة تنفيذ القرار؟
- كيف يتخذ القرار فرديا أو جماعيا؟
- كيف تتحقق ديمقراطية القرار متى كان ذلك ممكنا؟
- كيف يبلغ القرار للمختصين؟
- كيف ينفذ القرار بعد صدوره؟
- كيف يتابع القرار وكيف نضمن قبول العاملين له؟

3 - **القرار الرشيد هو الذي يحقق الفعالية:**

وهنا تبغي الإشارة إلى أنه إذا كان القرار الإداري يمثل محور العملية الإدارية وجوهرها فإن الفعالية تمثل محور القرار الإداري وجوهر رشده وأن المعيار الأساسي الذي يميز بين القرارات الشخصية أو غير الإدارية وبين القرارات الإدارية هو مدى اقترابها أو ابتعاد ها من الهدف الأسمى للإدارية ممثلا في تحقيق الفعالية.

وللتعريف بالفعالية لا بد من توافر المقومات الأساسية التالية: -

أولا القانونية

- وهذا يفترض أن يتم القرار طبقا للشروط القانونية المعمول بها والمتفق عليها بالمنطقة.

ثانيا الكفاءة

- وهذا يعني تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكم المطلوب أو الكيف أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك.

ثالثا الإبداع والتطوير

- وهذا الشرط هو الذي يضمن استمرار المنظمة في المستقبل ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر وأن فعالية الإدارة أو قراراتها تعتمد على مدى قدرتها عن ضمان هذا الطلب وعلى مدى بروزه في الواقع العملي.

رابعا -الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وأهداف المجتمع من حولها

معايير القرار الرشيد أو الأركان الموضوعية:

استناداً لأهم المقومات التي تقوم عليها فعالية القرار فإنه يمكن استنتاج أهم المعايير التي سيتم الاستناد لها في بناء القرار وتقييمه وإبرازها.

أولاً – معيار الكفاءة:

وهذا سيعني مدى قدرة القرار الإداري على تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل جودة وبأقل تكلفة وقدر ممكن وأقل وقت وأن القرار الإداري يأخذ بأقل كم وبأقل وقت وأن هذا القرار الإداري لا يستطيع إلا أن يأخذ هذا المعيار بالاعتبار دائما.

ثانيًا: معيار السلامة والأمن:

وهذا يعني أن القرار الرشيد هو الذي يهتم بمطلب السلامة التي قد تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية وأن تجاهلها قد يؤدي إلى

كوارث لا تحمد عقباها فإقامة مصنع للمواد البتر وكيماوية السامة أو مشعة أشعاعا خطرا أو غير ذلك بوسط أماكن مأهولة قد يكون ملائما لاعتبارات الكفاءة التي قد يكون في ذلك اختصار لتكاليف المواصلات ونقل الأيدي العاملة...إلخ ولكنه مرفوض من حيث معيار السلامة ولا يجوز وأنه لا بد من ترجيح اعتبارات السلامة فوق أي اعتبار.

ثالثا معيار القبول:

والقبول له وجهان حتى يتحقق رشد القرار وفعالياته وهما:

أ - قبول العاملين في المنظمة للقرار والإثارة المحتملة ولعل قبولهم يمثل أهم الشروط اللازمة لالتزامهم بقبول القرار وبالدفاع عنه وتأييده

ب - قبول المجتمع للقرار وخاصة فئات المنتفعين بالقرار أو المتأثرين به سلبا أو إيجابا فالمنظمة أي منظمة هي ابنة بيئتها وأن استمرارية المنظمة وفعاليات قراراتها تعتمد على مدى قبول هذه البيئة لها ومما يمكن بالنسبة لهذه المعايير أن معياري الكفاءة والسلامة يرتكزان أكثر ما يكون على الجوانب الفنية الخاصة بالقرار أما معيار القبول فيرتكز أكثر ما يكون على الاعتبارات أو الجوانب الإنسانية وأن العمل على تحقيق هذه المعايير ومراعاتها في عملية اتخاذ القرارات لا يعني البحث عن التوازن بينها بل لا بد من مراعاة ظروف كل

موقف بحيث يتم التركيز على الاعتبارات المناسبة هذا مع ملاحظة أن الاعتبارات الإنسانية قد تقل كثيرا كلما زادت الاعتبارات الفنية والعكس بالعكس وإن كان يمكن وجود بعض الحالات.

إيجابيات المشاركة وسلبياتها:

للوقوف بصورة موضوعية على الإيجابيات والسلبيات لا بد من فهم فلسفة المنظمة فإذا كان جوهر هذه الفلسفة يقوم على المشاركة فإنه لا بد من الالتزام بروح الفلسفة وعدم الالتفات للسلبيات المحتملة وهذا كما يبدو لدى النموذج الياباني في الإدارة أما إذا لم تكن المشاركة مرتبطة بالفلسفة العامة بالضرورة فإنه يصبح من المتوقع حدوث ايجابيات أو سلبيات وذلك **حسب أوضاع كل منظمة، ومن أهم الإيجابيات المحتملة:**

- إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها.
- إثراء المعلومات حول بدائل القرار.
- وضع العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يرشد القرار
- ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم له وحماسهم لتنفيذه إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة المنظمة.

- إثراء روح الموارد والنقد والنقد الذاتي وإحلال روح العمل الجماعي محل الفردية والميول الأنانية أو الاستبدادية المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة من القضايا المشتركة أو من عمليات التنفيذ المشتركة.
- يمكن استعمال أسلوب المشاركة كمدخل إيجابي للتفاوض والحصول على تنازلات أو اتفاقات حول بعض القضايا محل الخلاف

أما أهم السلبيات فهي:

- المشاركة تحتاج لوقت طويل وخاصة إذا كانت مشاركة شاملة وبذلك لا تصلح في الأزمات والطوارئ.
- قد تؤدي المشاركة إلى قرارات توفيقية ضعيفة.
- قد تعطي المشاركة انطباعا بأن الرؤساء يشاركون لأنهم لا يستطيعون حل المشكلات أو مواجهتها أكثر من رغبتهم في المشاركة.
- قد تؤدي المشاركة إلى تشجيع المسؤولية .
- يتوقف النجاح في المشاركة على القدرة على إدارة عملية المشاركة وإدارة الاجتماعات.

شروط المشاركة الفعالة:

- أن تكون الفلسفة العامة للمنظمة تتفق مع هذا الأسلوب
- أن توفر الوقت الكافي للمشاركة
- أن لا تكون المشاركة وهمية بل لا بد على المشاركين أن يتلمسوا آثار مشاركتهم في القرارات.
- توافر الخبرة والاستعداد لدى المرؤوسين.
- وجود تخطيط لجلسات أو عمليات المشاركة حتى لا تتحول إلى جلسات منافسة تستغل لتصفية حسابات شخصية
- صنع الرئيس للقرار ثم إبلاغه للمرؤوسين
- صنع الرئيس للقرار ثم محاولة إقناع المرؤوسين به
- صنع الرئيس لقرار مبدئي ثم دعوته لإجراء حوار حوله
- صنع الرئيس لقرار مبدئي يكون قابلا للتغيير
- طرح الرئيس للمشكلة وتلقي مقترحات ثم اتخاذه للقرارات
- تحديد الرئيس للمشكلة والقيام على حلها ثم المشاركة مع المرؤوسين في الوصول للقرار.
- تفويض صنع القرار للمرؤوسين في إطار يحدده الرئيس.

أسباب الفشل في اتخاذ القرارات:



- الفشل في تحديد الأهمية النسبية للأولويات المختلفة
- الاهتمام والاعتزاز بالخبرات التي يكتسبها المدير من وظائفه السابقة.
- احتكار عملية اتخاذ القرارات
- عدم اتخاذ القرارات في القضايا والمشاكل وإرجاء ذلك للمستقبل
- الاستناد إلى الحدس أو التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات
- الإفراط في جمع البيانات والمعلومات الثانوية والغير متعلقة مباشرة بموضوع القرار
- الخوف والحرج من الفشل والنزوع للتبرير حفاظا على ماء الوجه
- الآثار والنتائج المحتملة
- السير في مسارات مختلفة عن مسارات الخطة العامة للمنظمة المعنية وعدم تحقيق الأهداف المرجوة

- عدم ملائمة القرار للظروف الجديدة من ناحية واحتكار المديرين للقرارات المتعلقة بمرؤوسيهم نظرا لعمق خبرتهم في ذلك.
- ازدياد أعباء القيادات الإدارية وتعطيل أعمالها الأساسية عند انصرافها للاهتمام بالفرعيات إضافة إلى بروز عدم الحماس من المرؤوسين للتنفيذ طالما لم يشاركوا بأي درجة في القرارات التي تم اتخاذها
- تراكم الأعباء والمشكلات لدرجة لا يصير من الممكن معها التصرف مما يؤدي إلى انهيار المنظمة المعنية
- عدم القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة موضوعية وعلمية مما يزيد من درجة الخطورة التي ستترتب على القرارات المختلفة
- زيادة تكلفة القرارات وفوات الأوان أحيانًا بضياع الوقت المناسب لاتخاذ القرار
- عدم اتخاذ القرارات التي تكون فيها درجة التأكد غير عالية وعدم إخضاع النفس للنقد الذاتي الذي يلزم كضرورة للتعلم من الأخطاء ومواجهة الحقائق بموضوعية وجرأة وأدبية
- الزاوية الثانية أنماط المديرون في عملية اتخاذ القرار .

تطبيق 1:

هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات؟

إذا أجبت على سبعة من الأسئلة التالية بإجابات صحيحة فأنت تملك الحد الأدنى لهذه القدرة وإذا لم تتمكن من ذلك فعليك أن تعمل على تنمية هذه القدرة وزيادة معرفتك الإدارية.

أجب بنعم أو لا بينك وبين نفسك بصدق وتَجَرُد:

1 - هل تبني قراراتك على معرفة تامة بالحقائق؟

2 - عندما تتردد في مسألة ما هل يظهر هذا التردد لمرؤوسيك؟

3 - هل تميل إلى تأجيل اتخاذ قراراتك في كثير من الأحيان؟

4 - هل تتراجع كثيرا في قراراتك بعد اتخاذها وتقرر شيئا أخر؟

5 - عندما تتخذ قرارا أو تشرع في اتخاذه هل يساورك الشك في صحته؟

6 - بعد أن تتخذ قرارا هل تتابعه لتتأكد من أن المسؤولين عن تنفيذه يعرفون ما هو مطلوب منهم؟

7 - عند تحمل أحد الموظفين مسؤولية تنفيذ أحد القرارات هل تخوله السلطة اللازمة للتنفيذ؟

8 - هل تميل إلى التعصب لرأيك أو تتحيز لفكرة أو شخص ما عندما تتخذ بعض قراراتك؟

9 - هل تخشى المساءلة من المستوى الإداري الأعلى عندما يكون قرارك متعارضا مع أراء بعض الرؤساء أو العاملين؟

10 - هل أنت مستعد لتحمل مسؤولية الفشل إذا اتخذت قرارا وكان خاطئا.

مبادئ عملية اتخاذ القرار الإداري:

مفهوم اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، كما أن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

ومن أجل تحديد المفهوم العلمي لاتخاذ القرارات لابد من التعرف أولاً على مفهوم القرار...

إن لكلمة القرار معاني متعددة شأنها في ذلك شأن الكثير من الكلمات المتداولة في مجال الإدارة، والقرار بوجه عام هو(التصرف في عناصر البيئة بقصد تحقيق الهدف).

كما يعرف القرار بأنه (مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها)

أما القرار الإداري Administrative Decision:

فيعرف بأنه (ذلك الاختيار الذي يفضله المدير بعد تحليله لموقف معين).(الطائي، 1998: 36)

في حين تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها (عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة).

وعليه فإن اتخاذ أي قرار يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل لأن الغرض الأساس من اتخاذ القرار هو توجيه السلوك الإنساني باتجاه تحقيق هدف المستقبل، فإذا لم توجد بدائل يمكن الاختيار من بينها لا يوجد هناك مبرر لعملية اتخاذ القرار.

ومما تجدر الإشارة إليه، إلى أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى وإلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات التي تتخذها ومناسبتها للهدف المحدد. وفي المنظمة الإدارية تلعب عملية اتخاذ القرارات الرشيدة التي تحقق الأهداف وتعمل على المواءمة بين هذه الأهداف من ناحية والأغراض والغايات المتناقضة من الناحية الأخرى دوراً مهماً وأساسياً في خطط وبرامج المنظمة، خاصة وأن هذه الخطط تتطلب المزيد من القرارات السليمة والحاسمة ومزيداً من المتابعة والتقويم، ذلك لأن عملية صنع واتخاذ القرارات تعتبر العمل

الذي يكون لنتائجه أكبر الأثر على سير المنظمة وتطورها وعلى نجاح قيادتها الإدارية وتقدمها في مجال العمل والإنجاز

- أهمية اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التى سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

– **عملية اتخاذ القرار:**

إن عملية اتخاذ القرار تتضمن تصوراً فكرياً ومنطقياً مبنياً على أسس عملية تتلخص بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على متخذ القرار إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهمًا حقيقيًا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقًا.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:

1] البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2] البيانات والمعلومات الكمية.

3] البيانات والمعلومات النوعية.

4] الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل أهمها: (وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهاته وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها).

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

إذ يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب ليتخذ القرار حتى يؤدي القرار إلى أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ،

وتظهر نتائجه يقوم متخذ القرار بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وأن عملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

وللمشاركة في اتخاذ القرارات عدة مزايا منها :

1 -تساعد على تحسين نوعية القرار

2 - جعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

3 -كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية ، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

4 -للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

5 -كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

وبالرغم من أن هذه المراحل أساسية في عملية اتخاذ القرار إلا أن ظروف البيئة هي التي تحدد أي من المراحل تكون أساسية. فالقرار الذي يتخذ ضمن توفر المعلومات التامة عن المتغيرات المهمة لنشاطات المنظمة يكون في بيئة وظروف التأكد، عندئذٍ يمكن استخدام أساليب متعددة منها التحليل الحدي Marginal Analysis أو البرمجة الخطية Linear Programming.

- أنواع القرارات الإدارية:

تتباين وجهات النظر في اختيار الأسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات أو تعداد أنواعها، فهناك من يميز بين بعض القرارات الإدارية وفقاً لقانونيتها ومحتواها ومضمونها فيصنفها إلى قرارات تنظيمية وقرارات فردية، أما الذين يهتمون بهدفها فيميزون بين القرارات العامة والقرارات الخاصة، وهناك آخرون من يهتمون بمعيار تكرارها فيميزون كذلك بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن مسألة تصنيف وتقسيم القرارات تخضع لاعتبارات الباحث والمعيار الذي يعتنقه من أجل التوصل إلى تصنيف أنواع القرارات، وعلى الرغم من ذلك أن هذه التقسيمات نسبية وشكلية تخضع للتداخل فيما بينها.

وأهم هذه التقسيمات هي:

[1] **القرارات التقليدية:**

أ ـ القرارات التنفيذية: وهي القرارات الروتينية التي لا تتطلب جهداً ذهنياً كبيراً وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب ـ القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين. وهذا النوع من القرارات يصدر للأمور الروتينية غير الهامة، ويقتصر عادة على الاختيار بين عدد محدود من البدائل.

[2] **القرارات غير التقليدية:**

أ ـ القرارات الحيوية: هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر متخذ

القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى متخذ القرار لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعًا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب - القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها. ويعتمد هذا النوع من القرارات أساساً على تطبيق الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف المرسومة، مع الأخذ بنظر الاعتبار كل احتمالات المواقف المختلفة.

3] القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

أ - القرارات التنظيمية: هي القرارات التي من حق المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها أن يصدر القرارات التنظيمية، ويتمكن عن طريقه تفويض السلطة للآخرين ويؤكد سلطته ومقدرته على إدارة المنظمة، كما تتضمن قواعد وتعليمات عامة وشاملة

تلتزم بها الأقسام والشعب لتنظيم وتنسيق أعمال ونشاط أفرادها وتحديد صلاحيتها وطريقة تعاملهم مع الجمهور.

ب - القرارات الشخصية: وهي قرارات فردية يتخذها المدير بصفته الشخصية العادية وتعكس ميوله وقيمه الذاتية بتخصيصه يومياً لزيارة غيره من أفراد أسرته، كما يمكن أن تشمل هذه القرارات أيضا مجموعة القرارات الإدارية التي تصدر بحق الأشخاص تنفيذاً لما تضمنته القرارات التنظيمية، كأن يصدر المكتب المركزي قراراً بقبول الطلبة وفقاً لأسس القبول العامة.

4] القرارات الجماعية والقرارات الفردية:

أ - القرارات الجماعية: وهي القرارات الديمقراطية التي تكون ثمرة الجهد والمشاركة الجماعية من قبل المدير وبعض العاملين بعد دراسة مشكلات حيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي ومثل هذه القرارات تعتبر دعائم هامة في الإدارة العلمية وتؤدي إلى تماسك المنظمة.

ب - القرارات الفردية: وهي القرارات التي ينفرد بها المدير دون أن يشارك المعنيين بموضوع القرار، وتتجسد هذه القرارات قوتها من الحق القانوني وفقاً لتوزيع الصلاحيات والتدرج الهرمي في المنظمة.

[5] **القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:**

أ - القرارات الصريحة: القرارات التي يفصح فيها المدير عن رأيه في موقف معين بالموافقة أو عدمها.

ب - القرارات الضمنية: القرارات التي لم يفصح بها المدير عن رأيه وإنما تستشف من قوله الموافقة أو عدمها.

[6] **القرارات المخططة وغير المخططة:**

أ - القرارات المخططة: وهي القرارات التي تصدر بناء على برنامج معين، وفي ظروف اعتيادية تتوافر فيها جميع المعلومات المطلوبة وتكون نتائجها مضمونة ومؤكدة، وتصبح إجراءات روتينية معينة متفق على تنفيذها بالنسبة لكل قرار.

ب - القرارات غير المخططة: هي عكس ذلك.

[7] **القرارات المتخصصة:**

وتنقسم هذه القرارات إلى أربع مجموعات حسب وظائف المنظمة وهي:

أ - قرارات تتعلق بالإنتاج: وتختص مثل هذه القرارات بموقع المصنع، وأنواع الآلات والتصميم الداخلي للمصنع، وخزينة

الإنتاج، ومصادر الحصول على المواد الخام، وطرق دفع الأجور للعمال.

ب - قرارات تتعلق بالتسويق: وتخص نوع السلعة التي تباع وأوصافها، والكمية المتوقع بيعها وحصة المشروع في السوق الكلي، والسعر الذي تباع به السلعة، ووسائل الإعلان والدعاية والترويج، والمبالغ الواجب صرفها في وسائل الإعلان والترويج، وأسس وضع المرتبات والأجور والمكافأة وقرارات تتعلق بشكل العبوة والتصميم للمنتجات ونوع الأبحاث المتعلقة في التسويق الواجب القيام بها ووسائل النقل والتخزين وخدمات البيع الواجب تقديمها للمستهلكين.

ج - قرارات تتعلق بالإدارة المالية: وتخص حجم رأس المال اللازم، ورأس المال الثابت ورأس المال العامل، وطريقة التمويل والأرباح المطلوب اكتسابها، وكيفية توزيع الأرباح، وعدد ونوع السجلات والدفاتر الحسابية وإمكانية الاندماج في مشاريع أخرى، وكيفية التصفية في حالة حدوثها.

د - قرارات تتعلق بالموارد البشرية: وتخص هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين والعمال وطرق الاختيار وإجراءات التعيين وبرامج تعريف المستخدمين بالمنظمة وكيفية تدريب الموظفين والعمال وأسس

تحليل الوظائف وترتيبها وتصنيفها، والتعويضات غير المادية الواجب تقديمها ونوعها وطرق الترقية والأجازات المسموح بها وكيفية معالجة الشكاوي والإضرابات والتأخير والغياب وحالات الفصل من الخدمة وعلاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات والمؤسسات العلمية.



عملية تحليل المشكلات
في إطار عملية اتخاذ القرارات

طبيعة عملية تحليل المشكلات في إطار عملية اتخاذ القرارات:

عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية إدارية مركبة من حيث إنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري. لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار بالمشكلات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها.

وأول خطوة في تحليل المشكلة هو تعريفها، حيث تعرف المشكلات بشكل عام بأنها التباين بين الواقع الحالي والحالة المرغوبة. والاختلاف بينهما يسمى الانحراف وهو ما يجسم طبيعة المشكلة. ودور الإدارة هو تحليل الوضع الحالي والتعرف على مسببات الانحراف مما يمكننا من تجنبه في المستقبل أو التعامل معه وحل المشكلة. ويوجد متغيرين هامين في عملية تحليل المشكلات هما: الاتجاه الإنساني والخلفية الثقافية.

الاتجاه الإنساني يؤثر بدرجة كبيرة على عملية حل المشكلات من حيث المدخل للتعامل مع تلك المشكلات. على سبيل المثال يوجد

المدخل التقليدي الذي يركز على تقليل عنصر المخاطرة مما يؤثر سلبا على الابتكار، وعلى النقيض يوجد المدخل الابتكاري الذي يركز على عنصر الابتكار على حساب المخاطرة.

وتعتبر الخلفية الثقافية لمتخذي القرار من العوامل المحددة في تحليل المشكلات حيث تتباين القيم التي تفرزها الثقافة بين المجتمعات المختلفة.

1 - 1 أنواع المشكلات:

يمكن تصنيف المشكلات إلى ثلاث تقسيمات: مشكلات النظم، والمشكلات الإنسانية، والمشكلات الاقتصادية.

مشكلات النظم:

يشتمل هذا التقسيم على مجموعة المشكلات الناتجة عن سوء تصميم نظم العمل أو ناتجة عن عوامل خارجية تؤدي بالتالي إلى عدم فعالية نظم التشغيل. وتأخذ مشكلات النظم عدة صور منها ضعف نظم المعلومات، وجود مشكلات وتعطيل في إجراءات العمل، وضعف الرقابة على الجودة وكذلك وجود مشكلات في ظروف العمل. ومشكلات النظم بطبيعتها عملية ويمكن قياسها والتعرف عليها بسهولة مما يمكن محلل النظم من حل تلك المشكلات بسهولة.

المشكلات الإنسانية:

ويشمل هذا التصنيف مشكلات عديدة حيث إنها تتعامل مع الجانب الإنساني المعقد وكذلك العلاقات الإنسانية ويمكن ملاحظة

المشكلات الإنسانية التالية: ضعف الشعور بالانتماء، مشكلات التحفيز، الصراعات بين الأفراد، ضعف التعاون والتنسيق، ضعف الانضباط، ظهور الشللية.

المشكلات الاقتصادية:

وتأخذ المشكلات الاقتصادية عدة صور ولها طابع غالب وهو المحددات المالية واستغلال الموارد الاقتصادية. وتشمل المشكلات الاقتصادية عدم كفاية المخصصات في الموازنة، وزيادة مستوى المصروفات والتكاليف، وضعف معدلات السيولة، وأخيرا ضعف استغلال موارد المنظمة.

ويمكن للمشكلة أن تأخذ طبيعة مركبة من أكثر من نوع من المشكلات، أي أن المشكلة بطبيعتها لها بعد إنساني وبعد اقتصادي، أو ناتج عن خلل في نظام العمل.

2– المدخل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات:

يتلخص مفهوم المدخل الابتكاري في الخروج من القوالب الجامدة في التفكير، والتركيز على إفراز أكبر عدد من الأفكار مما يزيد من احتمال وجود حلول فعالة.

والمدخل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات يتكون من ثمانيه خطوات متكاملة بحيث تؤدي في النهاية إلى تحليل المشكلة وحلها وبناء القرارات على أساس سليم.

2 – 1 – 1 إدراك المشكلة:

ظهور أعراض مرضية في مجال العمل يلفت نظر متخذي القرار ومحللي النظم على وجود خلل في مكان ما يستوجب التحليل وسرعة التلبية. أي أن الإدارة تبدأ آلية تحليل وحل المشكلات بناء على ظهور مظاهر خلل في النظام الإداري يستوجب الانتباه حيث إن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط. ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة، تدرك الإدارة أن بوادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها.

وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم وجود آلية إدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيدا. وأبلغ مثال على أهمية تلك الخطوة في المجال العسكري هو وجود جهاز الرادار الذي يكتشف أي أهداف معادية، وعدم وجوده يؤدي إلى عدم التمكن من التعامل مع الخطر الداهم .

2 – 2 تعريف المشكلة:

العلاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام، لذا يجب أولا التعرف على هوية المشكلة، أي سبب الأعراض. والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتصنيفها أولا إلى التقسيمات السابق ذكرها للمشكلات (نظم، اقتصادية، وإنسانية). ومن هذا المنطلق

يمكن تحديدها تحديدا دقيقا. على سبيل المثال فمشكلة سرعة دوران العمالة في منشأة ما يمكن إرجاعها إلى أنها 90٪ مشكلة اقتصادية بسبب ضعف المرتبات، و10٪ إلى أنها مشكلة نظم من حيث سوء ظروف العمل.

2 – 3 جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وأبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

والأسئلة التالية تساعد في تحديد الجوانب الهامة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

- ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة؟
- أين تحدث المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة في هذا الموقع؟
- متى تحدث المشكلة؟
- كيف تحدث المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟
- لمن تحدث هذه المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات؟

2 – 4 تحليل المعلومات :

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة. ويشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدة وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى في المشكلة، ويشمل كذلك العلاقات والتفاعلات بين العمليات. ويلي ذلك مقارنة المشكلة بالمواقف الأخرى، وأخيرا تصنيف وتسجيل توالي أحداث المشكلة.

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي العناصر التي يمكن التحكم فيها في المشكلة والتي لا يمكن التحكم فيها؟
- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة؟
- ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة؟
- ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة؟
- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة؟

2 – 5 تحديد بدائل حل المشكلات :

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث إنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي

إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل. وسيتم التعرض بالتفصيل إلى أسلوبين من أساليب تعظيم الابتكار في الجزء الثالث وهما أسلوب " تعصيف الذهن" Brainstorming وكذلك "الجماعات الاسمية" Nominal Group Technique

2 -6 اختيار البديل الأمثل:

في هذه المرحلة يتم مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل على حدة وذلك في ضوء الوزن النسبي لكل من المزايا والعيوب وفيما يلي قائمة بمواصفات البديل الأمثل:

- ينتج من تطبيقه مستوى أعلى من الإنتاجية.
- يساعد على تخفيض تكاليف التشغيل.
- تساندە الإدارة العليا.
- شارك فريق العمل في إعداده.
- يوفر في الوقت.
- يحقق الهدف من تطبيقه.
- بسيط في التطبيق وسهل في الفهم.

2 – 7 تطبيق البديل :

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي. ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية. وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة

تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية. والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي:

- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي.
- تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل عن طريق Milestone Chart
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات
- تحديد من سيراقب على التنفيذ.

2 – 8 تقييم التنفيذ:

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية؟

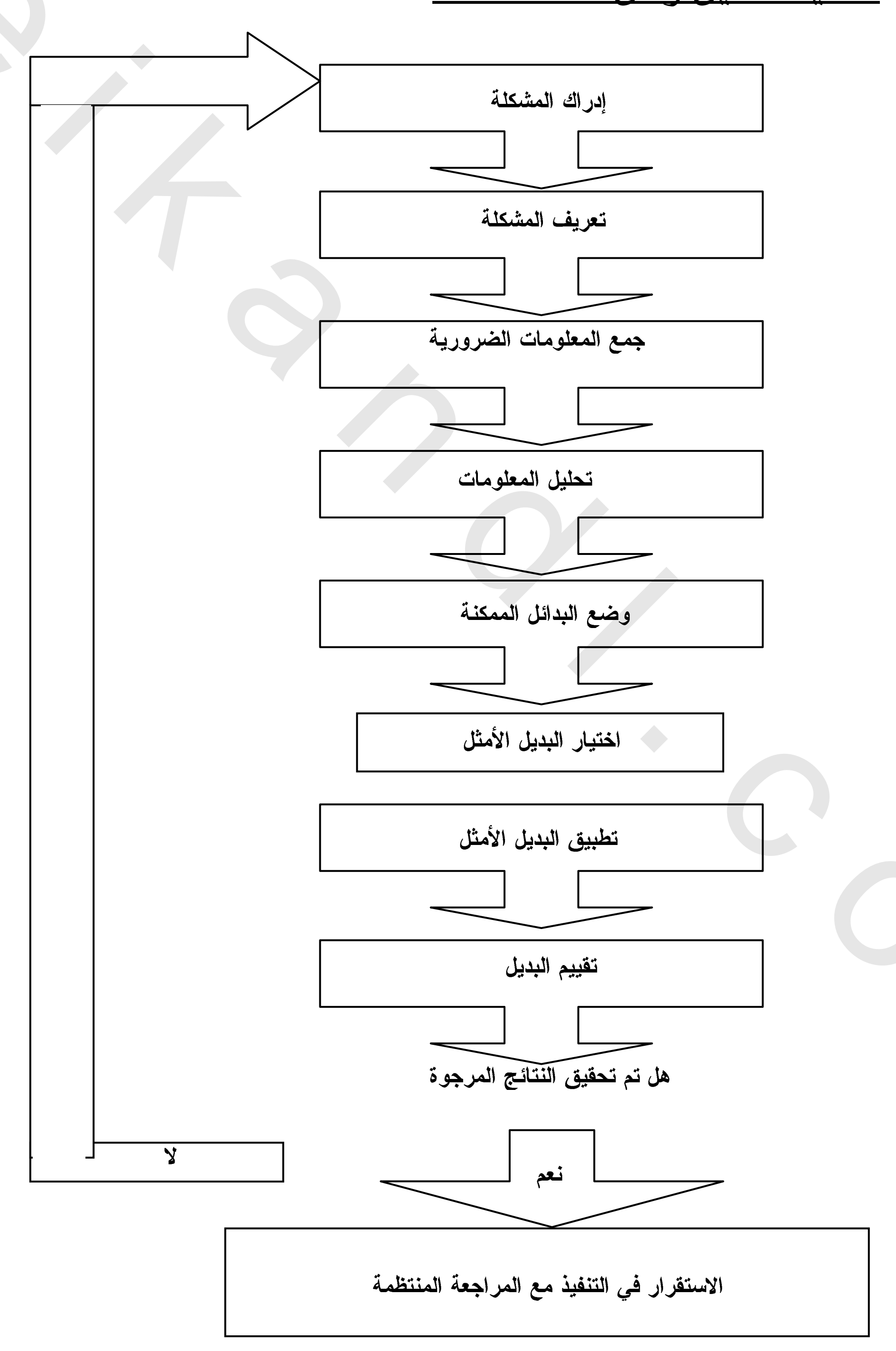
- هل أنتج العاملون الكميات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة؟
- هل أنتج العاملون بالكيف المطلوب في التوقيتات المتوقعة؟
- هل تم تطبيق مقاييس العمل بأسلوب سليم؟
- هل تم خفض تكاليف تنفيذ المهام؟
- هل تم رفع مستوى الروح المعنوية؟

وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:

- درجة تحقيق أهداف المنشأة.
- التقييم الذاتي للأداء
- التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل.

بعد تجميع المجموعتين من العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل. في حالة وجود مراجعة منتظمة. أما في حالة وجود تقييم سلبي، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى.

<u>عملية تحليل وحل المشكلات</u>



3 – الابتكار في عملية تحليل وحل المشكلات :

كما ذكر من قبل فإن الابتكار يعتبر قيمة رئيسية وضرورية في عملية حل وتحليل المشكلات لما لها من أهمية قصوى في زيادة احتمالات الوصول إلى البديل الأكثر فعالية. ويوجد أسلوبين في هذا السياق يقودان إلى زيادة كمية الأفكار وهما أسلوب "تعصيف الذهن" Brainstormingوكذلك أسلوب المجموعة الاسمية Nominal Group.

3 – 1 تعصيف الذهن :

يعتمد هذا الأسلوب على تعظيم عدد الأفكار التي تطرح بدائل لتنفيذ حل المشكلات عن طريق المجموعات. وتعتمد هذه الطريقة على عدة أسس:

1. عدد أفراد مجموعة العمل الأمثل ما بين 4 – 9 أفراد
2. يتم التركيز في المرحلة الأولى بين عملية تعصيف الذهن على عدد (كمية) الأفكار والبدائل أكثر من الكيف.
3. يتم تلافي عوائق المشاركة الفعالة من أفراد مجموعة العمل بألا يتم التعليق في المرحلة الأولى على أي فكرة يتم طرحها وتأجيل ذلك إلى المرحلة التالية.
4. يتم في المرحلة الثانية تقييم كل فكرة جماعيا حتى يتم توسيع نطاق المناقشة مما يزيد من عملية كفاءة التقييم.

وتكون نتيجة المناقشة الجماعية أحد النواتج التالية:

- استبعاد الفكرة نهائيا
- تعديل الفكرة بإدخال بعض التعديلات أو تطوير الفكرة لتكون أكثر قدرة على التطبيق.
- إعادة الترتيب للمتغيرات داخل البديل
- تجميع أكثر من بديل في فكرة أعم.

ولتفادي مشكلة عدم تفضيل أو قدرة بعض الأشخاص على طرح أفكارهم أمام المجموعة، تم ابتكار أسلوب جديد في تعصيف الذهن ويسمى " تعصيف الذهن الإلكتروني " Electronic Brainstorming.

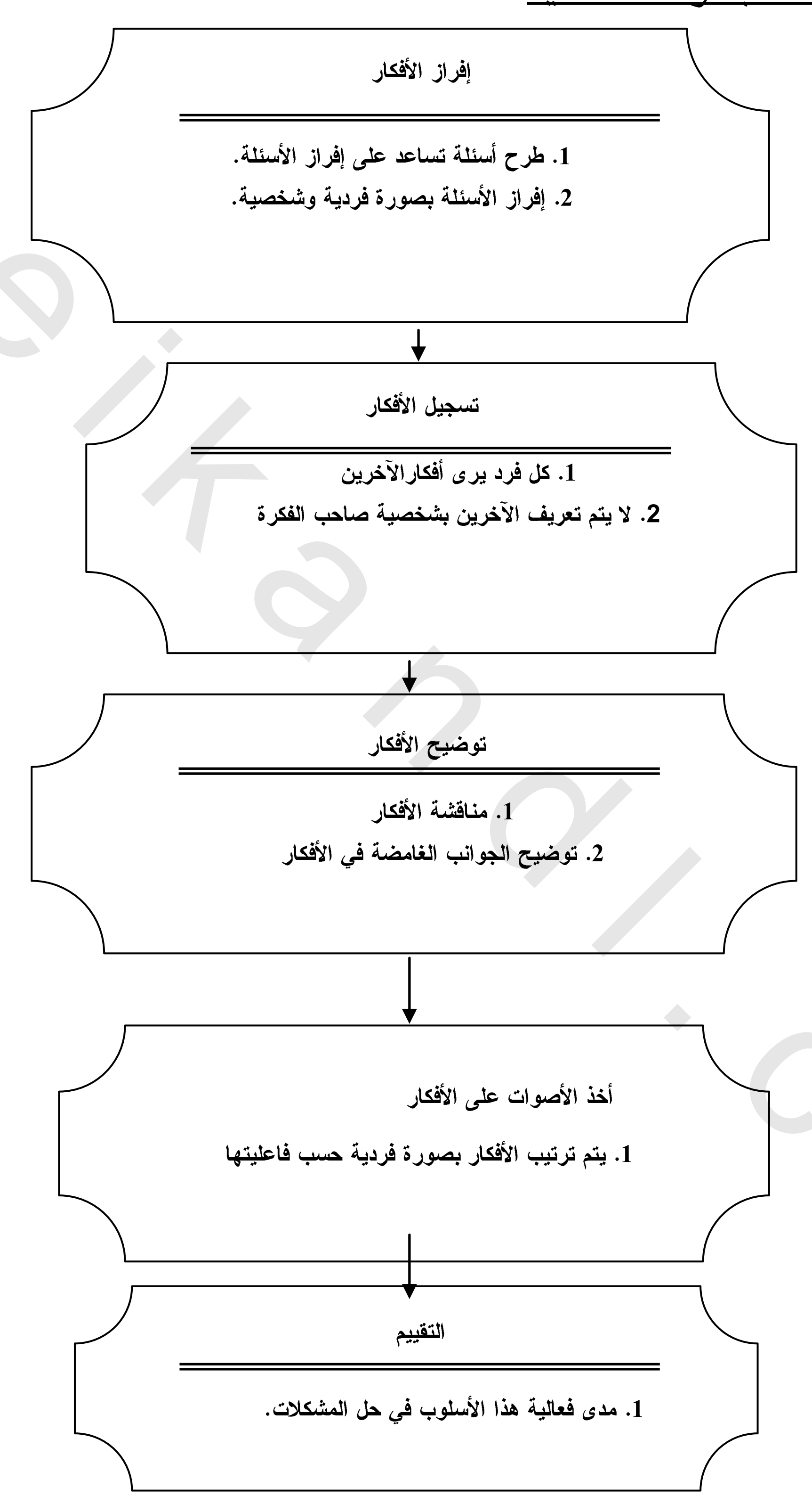
وتتلخص هذه الطريقة بأن يتم توفير وحدة طرفية Terminal لحاسب آلي لكل فرد من الأفراد (بحيث يكونوا كلهم مرتبطين) ومن المتطلبات الأخرى وجود برنامج متخصص في الحاسب الآلي يسمح لكل فرد بأن يدخل أفكاره على الحاسب ويظهر له في حالة طلبه مجموعة من أفكار الآخرين بطريقة عشوائية على شاشة الوحدة الطرفية الخاصة به. وبذلك يمكن أن يطور كل فرد أفكار الآخرين وفي نفس الوقت تفادي الإحراج من طرح أفكاره أمام الآخرين.

3–2 أسلوب الجماعة الاسمية:

طبقا لهذا الأسلوب يتم إدخال مدخلات أفراد المجموعة إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة فردية. وتعتبر هذه الطريقة مناسبة في حالة عدم الاتفاق بصورة جماعية أو عدم المعرفة التامة بجوانب المشكلة.

وتتم عملية الجماعة الاسمية على خمس مراحل متصلة كما يلي:

أسلوب المجموعة الاسمية



دليل مرشد المدرب : (Trainer's) Teacher's Guide

أولا : بعد مناقشة وطرح أنواع المشكلات (1 -1)، يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات لا تزيد عن 5 أفراد ويطلب منهم طرح مشكلات عملية في مجال عملهم وتصنيف تلك المشكلات (لحل مجموعة تقدم ثلاث مشكلات عملية)

(مدة التمرين لا تزيد عن 15 دقيقة)

ثانيا : بعد الانتهاء من عرض أسلوب تحليل وحل المشكلات يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات لا تزيد عن 5 أفراد ويطلب منهم اختيار مشكلة من المشكلات التي تم عرضها في التمرين الأول واتباع خطوات تحليل وحل المشكلات كما عرضت. وعرض كل مجموعة الحل فيما لا يزيد عن خمس دقائق.

(مدة التمرين لا تزيد عن 50 دقيقة) بما فيها مدة العرض)

ملحوظة: يجب على المدرب التركيز في تعليقه النهائي على التفرقة بين أعراض المشكلة وتعريفها لأنها من أهم أسباب الأخطاء بين المشاركين.

عملية صنع واتخاذ القرار وبعض الأسئلة التى تفرض نفسها عليه :

- سؤال يفرض نفسه؟! العوامل التى تؤثر على فعالية القرارات
- عناصر القرار) متخذ القرار. درجة الاستعجال لاتخاذ القرار.

- طبيعـة المشـكـلة. البيئة المحيطة بمتخذ القرار. المـوارد المتاحـة. المحددات والمعوقات.
- توافـر البدائـل عناصر الدقة فى تعريف المشـكلات - المنهج العقلانى فى اتخاذ القرارات - وسائل تفعيل القـرار.
- طرق تحسين عملية اتخاذ القرار الجماعى - صفـات القـرار الجـيد.

الأهـداف :

- تعريف عملية صنع واتخاذ القرار.
- مناقشة العناصر المختلفة التى تسهم فى شكل القرار.
- طرح عملية تحليل المشـكلات، ووضع الحلول العملية لها.
- التعرف على الخطوات المختلفة لتطوير البدائل.
- شرح صفات القرار الجيد.
- مناقشة أنماط اتخاذ القرار ومحدداته.
- مناقشة أدوات متابعة تنفيذ القرار.

سـؤال يفـرض نفسـه؟!

- ماهى المعوقات أو العوامل السلبية التى تعطل اتخاذ القرارات، وتؤثر سلبيا على تنفيذها بالكفاءة والفعالية المطلوبة؟

العوامل التى تؤثر على فعالية القرارات:

- مركزية اتخاذ القرار وعدم التفويض.
- خوف متخذ القرار من المسئولية.

- عدم ثقة متخذ القرار فيمن يقومون بالتنفيذ.
- غياب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار السليم.
- عدم وضوح المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها.
- نقص الإمكانات المطلوبة لتنفيذ القرار.
- عدم تحديد المسئولية.

متى نحتاج إلى قرار؟

- حين نشعر أن لدينا مشكلة.
- ومتى نشعر أن لدينا مشكلة؟
- حين يحدث انحراف عن الهدف الذى نسعى لتحقيقه بالسلب أو الإيجاب.

عناصر القرار

- متخذ القرار نفسه. درجة الاستعجال لاتخاذ القرار. طبيعة المشكلة.
- البيئة التى سيتم فى إطارها اتخاذ القرار.
- الموارد المتاحة لمتخذ القرار.
- المحددات والعوامل التى تحجم سلطات متخذ القرار. توافر البدائل لدى متخذ القرار.

1. متخذ القــرار

- خبرته العملية.
- شخصيته ونمط الإدارة الذى يميزه.
- مدى اقترابه أو بعده عن المشكلة.
- مستوى المعلومات المتوافرة له.
- مستوى تحفيزه لاتخاذ قرار.
- حدود سلطاته.
- مدى التأثير المباشر للنتائج على عمله

2. درجة الاستعجال لاتخاذ القرار

- عالــــية
- متوسطــة
- غير عاجــل

3. طبيعـة المشكـلة

- معقدة وصعبة.
- سهلة وبسيطة.

4. البيئة المحيطة بمتخذ القرار

- مستوى التعاون المتوقع لأطراف المشكلة فى الحل.
- ثقافة "المنظمة التى يعمل بها (ديمقراطية ، أوتوقراطية)
- الضغوط الاجتماعية والسياسية التى تفرض اتجاها معينا.
- حدود السلطة "ونطاق السيطرة".
- نمط القيادة للرئيس المباشر.

- ملائمة مكان العمل لتوفير سبل الراحة المعقولة.

5. المـوارد المتاحـة

- الأفراد المدربين لأداء العمل.
- توافر الأجهزة والمعدات اللازمة.
- وجود ميزانية مناسبة.
- الوقت المتاح للتخطيط والتنفيذ.
- المكان الملائم للاجتماعات وتنفيذ المهام.

6. المحددات والمعوقات

- مستوى "الشللية" وتكتلات أصحاب المصالح فى مكان العمل.
- مستوى تدخل الرئيس المباشر.
- المؤثرات الخارجية التى تفرض على صانع القرار.
- عدم توافر الإمكانات الأساسية اللازمة.
- ضغوط الوقت.

7. توافــر البدائـــل

- قدرة متخذ القرار ومجموعة العمل على "توليد" البدائل فى حالة عدم اعتماد أو استحالة تنفيذ الخطة الأصلية.
- مدى مرونة القيادات فى تقبل البدائل.
- مدى "وعى" متخذ القرار وفريق العمل بالمتغيرات حولهم والتى تحدث أثناء التنفيذ.
- التقييم الدقيق للإمكانات البديلة المتاحة.

عناصر الدقة فى تعريف المشكلات:

عناصر سلبية معوقة:

- زيادة المعلومات عن الحد المعقول
- وجود دوافع خفية لدى بعض أعضاء فريق العمل.
- سوء الاتصال.
- الفشل فى الاتفاق على حقيقة المشكلة.
- الغموض وعدم وضوح الهدف

عناصر إيجابية دافعة:

- معلومات جيدة موثقة.
- توافر الشفافية والثقة بين فريق العمل.
- الحقائق واضحة ومتفق عليها
- وجود قيادة واعية لها منهج واتجاه واضح.
- دوام تحديث المعلومات وتقدير الموقف على ضوء المتغيرات.

المنهج العقلانى فى اتخاذ القرارات:

ونعنى به النهج العقلانى البحث فى اتخاذ القرارات، وتطوير استراتيجية تقوم على مايلى:

- المعلومات الموثقة والحقائق المجردة.
- التحليل والمنطق، وتهدف أساسا إلى تحقيق مكاسب اقتصادية.

عملية اتخاذ القرارات:

1. الإحساس بالمشكلة.
2. تحديد منهج الاختيار بين البدائل.
3. تحديد الوزن النسبى للبدائل.
4. "توليد البدائل" فى حالة عدم تنفيذ الحل الأمثل.
5. اختيار أنسب الحلول من بين البدائل.
6. مرحلة تنفيذ الحل الأنسب.
7. المتابعة وقياس العائد.

الحل الأنسب هو.... هو الحل الذى يتوافر فيه مايلى:

- يحقق حل المشكلة من جذورها وليس بعض الأعراض.
- يتم بأقل تكلفة ممكنة.
- يتم فى أقصر وقت ممكن.
- لايحتاج لموارد أضافية عن تلك المتوافرة بالفعل عند اتخاذ القرار.

تفعيل عملية اتخاذ القرار :

- التفكير بصورة ابتكارية لتقليل تأثير العوامل المعوقة والمحددات والتغلب عليها.

- زيادة مصادر الحصول على المعلومات الموثقة.
- احترام الإحساس الفطرى، وخلط العقلانية بالخيال.
- الإنصات جيدا للاقتراحات من الغير، وخاصة فريق العمل.
- اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

الأنماط المختلفة لاتخاذ القرارات:

- التجنب، أو التجاهل والتسويف فى الحل.
- التهوين من حجم المشكلة أو كل أو بعض عناصرها.
- فرض الحلول بحكم سلطة المنصب.
- التعاون والمشاركة فى الحل.

ويستخدم المديرون المحترفون كل تلك الأنماط، وإن كان يغلب على أسلوب كل منهم واحد فقط منها معظم الوقت.

الأسس التى تحدد نمط اتخاذ القرار:

- طبيعة الموقف والمشكلة نفسها التى تحتاج إلى قرار.
- مستوى خبرة المرؤوسين واستعدادهم للعمل وتقبلهم للمسئولية.

وسائل تفعيل القـرار :

القرار الجماعى

الهدف الأساسى لذلك هو زيادة نسبة "الالتزام" بين أعضاء فريق العمل على ضوء المعلومات التالية:

- الناس يرغبون فى الاشتراك فى اتخاذ القرارات التى تمسهم وتؤثر عليهم.
- الناس يستوعبون أكثر القرارات التى يشتركون فى صياغتها.
- الناس يصبحون أكثر التزاما بالقرارات التى ضحوا فى صنعها بالوقت والجهد.

متى يكون القرار الجماعى أفضل؟

- حين يتوافر تنوع الخبرة والشخصيات فى فريق العمل.
- حين يتم تقسيم العمل على الأفراد طبقا لخبراتهم.
- حين يبنى القرار على أساس "الخبرة العملية الجمعية" لأفراد الفريق وليس المفاضلة الفردية لكل منهم.
- حين يتوافر الاحترام المتبادل للخبرات بين فريق العمل.
- حين تتاح الفرصة الكافية للمناقشة والدراسة المتأنية "طبقا للوقت المتاح".
- حين تتوافر لدى قائد الفريق كفاءة تحفيز وإدارة الفريق لتحقيق النجاح المطلوب فى إنجاز المهام المكلفين بها.

مزايا القرار الجماعى:

- تعدد الخبرات، ومن ثم وجهات النظر فى المشكلة المطروحة
- تعدد الحلول والبدائل الابتكارية.

▪ زيادة التزام أعضاء الفريق بما يتخذ من قرارات.

▪ زيادة مستوى التعاون بين الأعضاء.

القرار الجماعى: الأخطاء المحتملة:

▪ عملية اتخاذ قرار جماعى تستغرق وقتا أطول.

▪ الصراعات على مصالح شخصية، أو تسوية الخلافات الشخصية على حساب العمل.

▪ السيطرة على مقدرات المجموعة من قبل شخص/أشخاص لتحقيق مصالح شخصية.

▪ الحرص على الموافقة السريعة، والتنازل عن الرأى الشخصى دون مناقشة حرصا على إرضاء الفريق.

طرق تحسين عملية اتخاذ القرار الجماعى:

• العصف الذهنى.تحدى الآراء المطروحة بغرض تحفيز الأعضاء على المزيد من البحث عن بدائل أو أقتراحات أفضل.

▪ مجموعات البحث لأجزاء من المشكلة وعرض مايتفقون عليه على باقى المجموعات، ثم دمج كل الاقتراحات فى الحل الأنسب.

▪ الاستثمار فى تدريب القيادات ورؤساء المجموعات على أساليب تفعيل أداء مجموعات العمل.

التفـــــويض:

"لايمكن لفرد، مهما بلغت قدراته، أن يتخذ وحده كافة القرارات المتعلقة بعمله طوال الوقت"

شـــروط التفـويض:

- توافر من يملك المهارات المطلوبة للعمل ويقبل المسئولية.
- أن توضح حدود التفويض بدقة شديدة.
- أن تحدد فترة التفويض.
- ألا يتنصل المفوض (بكسر الواو) من المسئولية المترتبة على قرارات المفوض (بفتح الواو).
- أن يداوم المفوض (بكسر الواو) على التوجيه والنصح وأن يوفر للمفوض (بفتح الواو) الموارد اللازمة لإنجاح قراراته.

مزايـــا التفـويض:

- تتيح الوقت للرئيس أن يقوم بأعمال أهم.
- تفتح الباب أمام الرئيس للترقى مادام عمل إدارته لن يتعطل بوجود البديل.
- تتيح الفرصة للرئيس أن يمارس حياته فى غير تكلف، وأن يستمتع بأجازاته، أو ينال حظه من العلاج لو مرض.

- تحفز المرؤوسين وتفتح أمامهم باب الأمل فى الترقى.
- تتيح الفرص للرئيس أن يحسن تقييم مرؤوسيه الذين يفكر فى ترشيحهم للترقية.

أسباب عدم التفويض:

- اعتقاد خاطئ بأن المرؤوس قد يظهر ضعف رئيسه.
- عدم شعور بالأمان، وعدم ثقة بالنفس من قبل الرئيس.
- فشل الرئيس فى إعداد صف ثان يصلح لتولى المسئولية.
- المجاملة والخوف من رد فعل باقى المرؤوسين.
- وقوع الرئيس تحت تأثير انطباع شخصى عن المرؤوس المرشح لتولى المسئولية.
- عزوف المرؤس نفسه عن تولى المسئولية.

صفات القرار الجيد:

- الوضوح التام بما لايدع مجالا للتخمين.
- الاتساق مع طبيعة المشكلة والمقدمات التى أدت إليه.
- واقعى يمكن تطبيقه.
- يبلغ لكافة الأطراف التى ستشترك فى تنفيذه.

- متوازن، وفى حدود الإمكانات المتاحة.
- يمكن قياس نتائجه.
- يشتمل على إجراءات التنفيذ ، وجدول زمنى يضمن ذلك.

هل هذه هى صفات القرار الجيد أم القرار الصحيح؟

ماالفرق بين المعنيين؟؟



الفصل الثاني

أخطاء شائعة في إدارة الأفراد

هل تمر شركتك بعلمية تغيير؟

هل ترى أن شركتك بحاجة إلى التغيير وتخاف من الإخفاق؟

ربما يكون السبب أنك تحاول إدارة التغيير بدلاً من قيادته.

التغيير في الشركات هو عمليه معقدة ونشطة وتتسم بالفوضى وهي غالباً لا تحقق النجاح المنشود.

وعلى الرغم من الجهود التي يبذلها كبار المديرون فإن برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الإخفاق منها إلى النجاح. فما هو السبب يا ترى؟

السبب هو الإفراط في الإدارة وغياب الدور القيادي. معظم المديرون أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد إنما يتقنون دور المدير بشكل جيد.

فهم يقومون بالتخطيط ووضع الموازنات والتنظيم وإدارة شؤون الأفراد والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية وهذه المهام تدخل في صميم العملية الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم العاجلة. أما حين يتعلق

الأمر ببرامج التغيير فإن مهارات الإدارة التي استعانوا بها بنجاح كبير في السابق لا تشفع لهم بل إن العكس صحيح.

هناك عدة طرق تنسف بها الشركات المفرطة في الإدارة جهود التغيير وتشل حركتها:

على سبيل المثال:

- تعيش هذه الشركات على طموحات متواضعه وترضى بالقليل من الإنجازات.
- تقلل من شأن الرؤية في إدارة المستقبل.
- تخفق في تحقيق انتصارات في الأجل القصير.
- تخفق في غرس التغيير في ثقافة الشركة.

وفي المقابل خطوات لقيادة التغيير بدلاً من إدارة التغيير:

- تطوير ونشر رؤية المستقبل
- الشروع في عمل على مستوى القاعدة يتبناه كل الموظفين
- تحقيق انتصارات في الأجل القصير والاستعانة بها في تعزيز المكاسب
- غرس التغيير في ثقافة الشركة

لماذ تخفق إدارة التغيير؟

في الكثير من الشركات تخفق جهود التغيير في تحقيق النتائج المستهدفة **والسبب أن الشركات ترتكب أخطاء عندما تطبق التغيير ومن هذه الأخطاء:**

- الرضا المبالغ فيه عن نوع الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي
- غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد
- افتقاد الرؤية
- عدم توصيل الرؤية
- العقبات الإدارية
- عدم تحقيق نجاحات سريعة
- سرعة إعلان النصر الكبير
- عدم وصول التغيير إلى جذور الشركة

ثمان خطوات لمعالجة أخطاء التغيير:

- أوجد إحساساً بالإلحاح كيف تكافح الكسل والرضا عن الذات
- التحالف القائد بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير
- وضع رؤية واستراتيجية
- توصيل رؤية التغيير
- التمكين من العمل والمستقبل
- انتصارات الأجل القصير
- توسيع نطاق التحول
- ترسيخ ثقافة التغيير

يأتي المدراء من مشارب مختلفة في الحياة، يمتلكون مواصفات وخصائص مختلفة، ولديهم فلسفاتهم الخاصة حول إدارة الأعمال والأفراد.. وعلى المدى الواسع الذي تمارس فيه الإدارة بكافة أشكالها يمكننا أن نتلمس عدد من الأخطاء الشائعة في مستويات الإدارة المختلفة في قطاعات العمل المتنوعة.

الأخطاء العشرة التالية هي أكثر الأخطاء شيوعاً:

1) **تقديم السياسات على الأفراد:**

كلما صغر حجم التنظيم، كلما كانت أخطاء الإدارة أكبر السياسات تُصنع لكي تُتبع لسبب محدد.. بعض من المرونة مطلوبة، بل المرونة مع الموظفين أمر مطلوب بل وهام خاصة في التنظيمات الصغيرة.

هناك خطأ أكبر يطل من وراء السياسات على حساب فقدان الزبائن المخلصين loyal قيّم أهمية دعم سياساتك في كل وضع.

إذا كان الأمر يتعلق بالأمان المادي أو الأمن النفسي فإن السياسات يجب أن تُتبنى. بشكل عام، وفي العديد من الأمثلة هناك العديد من الحلول المعقولة التي يمكن أن لا تقود إلى تسرب الزبائن أو خلق علاقات متوترة مع الزبائن.

2) **التواصل المفقود:**

في أي صناعة، وفي أي مستوى من مستويات الأعمال، يعتبر التواصل أو الاتصال هو القاعدة الذي ينطلق منه المدير الناجح.

الموظفون يرغبون دائماً في معرفة ما هو مطلوب منهم بالتحديد عندما يكونون بصدد العمل ضمن إطار مشروع يحتاج إلى إنجاز.

يجب أن يكون الاتصال واضحاً، وأن يتم الإجابة على كل سؤال يطرح في أي طور من أطوار العمل.

3) **الفشل في الاستماع إلى ما يريد الموظف أن يقوله:**

يرتكب المدراء خطأ الاستماع إلى الموظفين دون سماع ما يريدون أن يقولونه. لكي تدير أفرادك بشكل ناجح، عليك أن تتفهم احتياجات واهتمامات موظفيك.

4) **لا تدري الإدارة أنها لا يمكن أن تمتلك جميع الإجابات:**

المدير الجيد لا يقترف خطأ محاولة حل جميع المشاكل التي تواجه التنظيم، إن طلب المساعدة من الأفراد والخبراء في مجالات معينة يعتبر علامة قوة وليس علامة ضعف.

5) **نصف الكأس الفارغ:**

غالباً ما ينتهي الأمر مع الإدارة التي لا ترى سوى السلبيات دون أن تتمكن من التبصر بالإنجازات أو السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها الموظفون، إلى بيئة عمل محبطة تسبح في جو من اليأس وبالتالي اللامبالاة.

والنتيجة السلبية لهذا هو التطلع نحو الخارج من أجل بيئة عمل أكثر إيجابية...!

6) عدم الاعتراف بالمسؤولية:

الخطأ الشائع الذي يرتكبه معظم المدراء هو إما إلقاء اللوم أو عدم الاعتراف بالمسؤولية عن ما يحدث تحت إشرافهم وعلى مرأى منه.

النتيجة الطبيعية لهذا الخطأ هو المزيد من المشاكل وتعقيد الأمور، وهذا أولاً وأخيراً لا يخدم مستقبل المدير. عندما تكون في موقع مسؤولية فهذا يعني أن تكون مسئولا عن كل ما يحدث.

7) التفضيل:

عندما يقع المدير في فخ التفضيل فهو غالباً ما يفقد مصداقيته بين أفراد المجموعة وربما احترامهم أيضا.

8) نفّذ فقط!

الكلمات المقتضبة لا تفيد في المواضع التي يطلب فيها الموظفون أن يفهموا المشروع الذي يعملون به من حيث الرؤيا والاستراتيجية والأهداف التي سيعملون من أجلها. إن سياسة "عليك التنفيذ فقط!" من أسوأ السياسات التي يتبعها المدراء وهي إن نجحت في شيء فهو فقدان الموظف للشعور بالالتزام والولاء للمشروع الذي يعمل به أولاً وللإدارة التي يعمل في ظلها ثانياً.تذكر أنه كلما كانت الرؤيا أكثر وضوحاً أمام الموظف، كلما جاءت النتائج أفضل!.

9) الكثير من التقنيات:

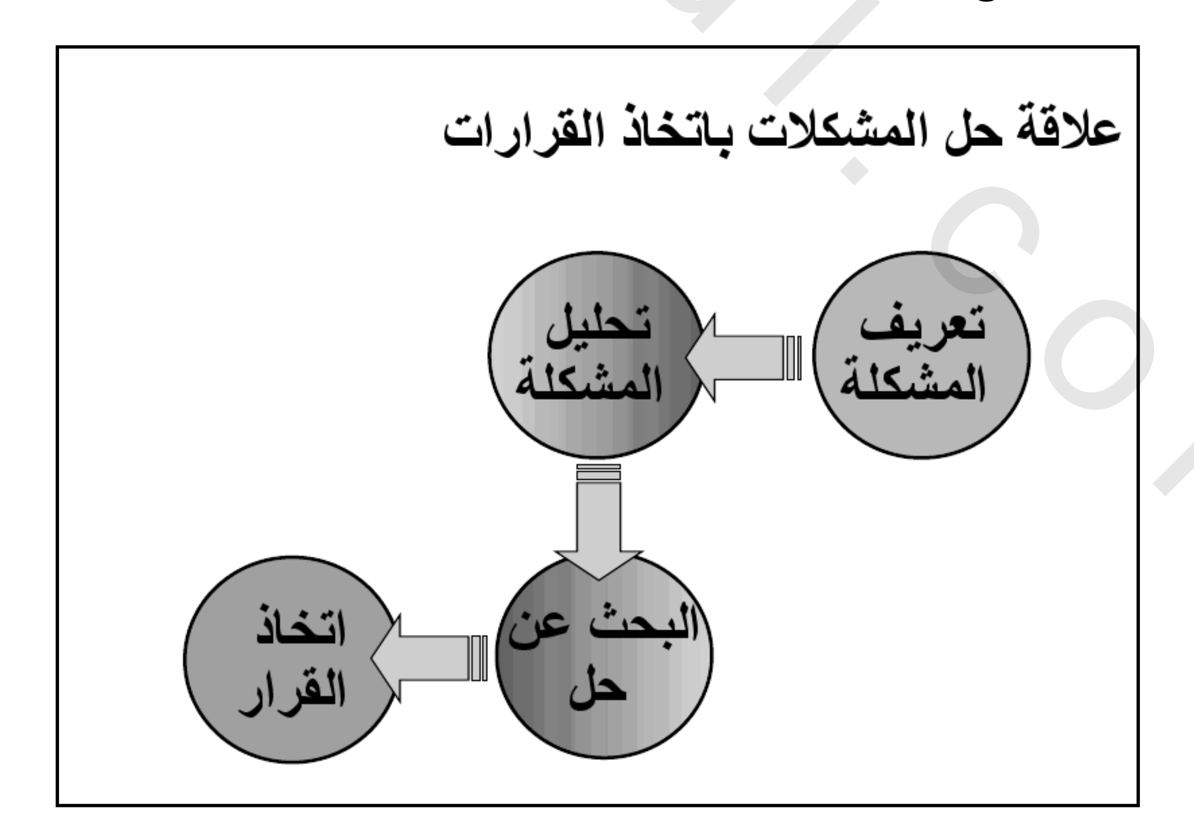
الجيل الجديد من المدراء يعشق التقنيات الحديثة ويستغرق فيها ويعتبرها أكثر راحة من التعامل مع الأفراد وإدارتهم.

إن كان هذا دليلاً جيداً باتجاه مواكبة روح العصر فهو دليل ضعف شخصية من حيث الخوف من التعامل مع الأفراد، ودليل الافتقار إلى روح القائد الذي يعتبر التواصل الحي مع أفراد مجموعته من أهم مقومات نجاحه.

لا تختبئ وراء الرسائل الإلكترونية ووسائل التواصل الإلكترونية الأخرى.

10) **مقاومة التغيير:**

من الأخطاء الكبيرة التي يرتكبها المدراء في عصر التغيير هو مقاومتهم للتغيير، فإذا كنت ترى أن هناك طرقاً وأساليب مجربة وأثبتت نجاحها في بعض المجالات، فلا بد أن هناك طرقاً وأساليب أخرى تحتاج إلى التغيير، وعليك أن تكون مرناً تجاهها.



شئون الأفراد واختيار العاملين



كمالك مشروع صغير أو مديره يجب أن تدرك البيئة القانونية التى تعمل فيها. لكونك على علم بالقانون الذى يؤثر على عملك، سيجعلك قادرا على اختيار الكفء للعاملين لديك.

مصادر العاملين:

للاختيار السليم يتطلب أن تعرف أين وكيف تحصل على عاملين مؤهلين تماما للوظيفة، من الصعب التقييم أيهم أفضل مصدر ولكن المصادر الآتية يمكن أن تساعد فى الاختيار:

❖ الموظفين الحاليين: الترقية من الداخل ترفع معنويات العاملين كلما كان ممكنا، يجب أن تكون الأولوية للعاملين لديك عند افتتاح أى وظيفة جديدة ليشعر الجميع أنك تدعمهم فيزيد ولائهم لك ولمنشأتك.

❖ المتقدمون دون طلب: المشاريع الصغيرة يأتى إليها كثير من الراغبين فى العمل دون دعوة،مؤهلون أو غير مؤهلين. المؤهلون يجب حفظ طلباتهم فى ملف للرجوع إليها فى المستقبل وعلى المنشأه الصغيرة معاملة جميع المتقدمين بأدب واحترام حتى إن لم يكونوا مؤهلين.

❖ المدارس بأنواعها العام والمهنى، الجامعات بمختلف كلياتها تعتبر من مصادر العمالة خاصة فى الأعمال التى لا تتطلب خبرة سابقة.

❖ وكالات التوظيف الخاصة: وهى تعمل على إيجاد الشخص المناسب للوظيفة التى تعرضها أى منشاة مقابل أجر يدفعه أصحاب الأعمال بدل من عمل إعلانات قد تكون أعلى تكلفة.

❖ إحالات الموظفين: وهى ما يقدمه الموظفين من معارفهم وأقاربهم مما يجعلهم مصدر جيد للعاملين، لأنهم

يقدموا الأفضل حيث يخشى كل منهم على وظيفته وسمعته فى المنشأة.

- ❖ الإعلان: لصق إعلان بطلب عاملين على واجهة المنشأة ما يجذب بعض المارة من الذين يبحثون عن عمل. أو اللجوء للإعلانات فى الجرائد والمجلات والإذاعة والتلفزيون وهى تناسب المؤهلات العليا والوظائف الكبيرة أو المميزة.
- ❖ إعلانات خاصة: وهى التى تنشر فى النقابات والجمعيات وهى الآن شائعة الاستعمال
- ❖ استخدام النت: وهى الإعلان على شبكة الإنترنت على موقع المنشأة.

وهنا يجب ملاحظة أن وضع الإعلان فى المكان الخطأ لن يأتى بأى شيئ وأنه بالصدفة يأتى بشخص غير مناسب.

- ❖ الاستعراض: إن عملية الاستعراض تعطى معلومات عن مهارة، معرفة، وميول المتقدم وتمكن مالك المشروع أو المدير من أن يحدد إذا كان الشخص مناسب ومؤهل للوظيفة أم لا. وقد أظهرت الخبرة بأن الشخص المؤهل أكثر من المطلوب عن ما تحتاجه الوظيفه يمكن أن يضر تماما مثل الأقل تأهيلا.

❖ استمارات الطلبات:_هى الشئ الذى يمكنك من استعراض خلفية الشخص ومقارنتها بوصف الوظيفة.
ويؤكد ذلك أيضا أنك لن تضيع الوقت على طالبى الوظيفة الغير مناسبين

المعلومات العامة التى تذكى فى طلب الوظيفة:

الاسم – العنوان – رقم الهاتف – الرقم القومى – نوع العمل المطلوب – الخبرة فى المجال – الخدمة العسكرية للرجال – التعليم – المرجعيات.

المقابلة الشخصية هى الخطوة التالية فى مرحلة الاستعراض. أثناء المقابلة يتعرف الممتحن على معلومات أكثر من خلال المواجهة وجها لوجه والتى تسمح له بملاحظة المظهر الشخصى ولكن لا يسيطر عليها المدير لأن من المهم جعل المتقدم يتكلم بحرية وعلى الممتحن أن تكون أسئلته تتعلق مباشرة بالوظيفة ضمن قائمة بالأسئلة التى تقيم بتوازن مؤهلات المتقدم والتى تتوافق مع مواصفات الوظيفة.

هناك ثلاث أخطاء كبيرة ترتكب فى المقابلة الشخصية:

- الفشل فى تحليل متطلبات الوظيفة لإعطاء تفاصيل كافية لتوليد أسئلة.
- الفشل فى سؤال المتقدم الأسئلة الصحيحة التى تحدد نقاط القوة والضعف ومدى مناسبته للوظيفة.
- الاعتماد على الإحساس الداخلى بدلا من التقييم الموضوعى للمتقدم على أساس المعايير التى وضعت فى مواصفات الوظيفة. إن المقابلة الشخصية مهمة للتأكد من الجوانب الشخصية للمتقدم .

القائمة الآتية تساعدك على الاختيار الصحيح:

1 - راجع وصف الوظيفة قبل المقابلة.
2 - اكسر الجليد – ابنى مناخ ودى مع المتقدم.
3 - ضع خطة وحدد وقت للمقابلة والتزم بها.
4 - كن متفتحا ولا تكون رأيا قبل المقابلة.
5 - اعطِ المتقدم الوقت ليقول كل ما لديه ولا تتكلم أنت كثيرا.
6 - اعطِ صورة صادقة عن المنشاة والوظيفة المعروضة.
7 - استمع بعناية لما يقال.
8 - تجنب المناقشة التفصيلية عن المرتب فى بداية المقابلة.
9 - كن مجاملا.
10 - لا تترك المتقدم معلقا ناقشه فى الخطوة التالية فى عملية الاستخدام والتوقيت.

الاختيار والاستخدام:

بعد انتهاء المقابلة سيكون اختيار الموظف سهلاً ولكن قبل الاختيار النهائى يجب مراجعة المرجعيات التى ذكرها المتقدم من الذين تم اختيارهم بدقة والتأكد من أن المتقدم كان صادقا فى عرضه وذكره لهذه الأماكن أو الأشخاص الذى يمكن الرجوع إليهم للسؤال عنه.

أخطر من تم اختيارهم بالمنشأة:

اعطِ المتقدم الذى تم اختياره كتيب يعطى معلومات عن المنشاة كما يجب أن يغطى هذا الكتيب معلومات مثل: توقعات المنشاة، سياسة دفع الأجور، ظروف العمل، هوامش الحوافز، وفلسفة المنشاة تجاه العملاء.المكافآت المباشرة "وهى التى يتحصل عليها الموظف على أساس منتظم – أسبوعى – يومى – شهرى ". المكافآت الغير مباشرة " وهى التى يأخذها الموظف كنسبة من الأرباح أو مقابل عمل مميز قام به أو العمل الإضافى أو الأعياد "

وعند التعيين يجب إعطاء الموظف معلومات عن السياسات العامة للمنشأة، وطبيعة الوظيفة ويجب الإجابة عن أى إستفسار قبل إستلامه للوظيفة وتقديم الموظف لباقى العاملين حتى يشعر بالترحيب به بين من سيعمل معهم. والأهم تعريف الموظف بقيم المنشأة والتى يجب على الجميع الالتزام بها (التميز – الأخلاقيات – الحرص على العملاء – العمل الجماعى – التعلم المستمر – الثقة – النزاهة – الاجتهاد).



مدير لأول مرة



عندما تصبح مديرًا للمرة الأولى، فإن هذا يعني أن حياتك لن تكون أبدًا كما كانت من قبل. لأنك أصبحت على أعتاب مرحلة جديدة من حياتك العملية ستواجه فيها تحديات لا نهاية لها، تتمثل في تحقيق الأهداف الموكول إليك تحقيقها من خلال الآخرين. وتلك التحديات هي جوهر عملية الإشراف والإدارة.

1. الشهور الأولى :

منذ الأسبوع الأول من توليك مهمة الإدارة لأول مرة ستلاحظ تطورات مدهشة تمر بك. فيجب عليك أن تدرك الكثير من الحقائق :

- لا تعتقد أن جميع الناس في إدارتك سيكونون سعداء بقدومك؛ فبعضهم يعتقدون أنهم أحق منك بهذا المنصب، والبعض الآخر من الحاقدين سيتمنون فشلك .
- وسيبدأ على الفور فريق (نعم) الالتفاف حولك لأنهم سيعتبرونك جواز مرورهم إلى أطماعهم الشخصية. وقد لا تكون جميع مراميهم سيئة، ووسائلهم في التقرب إليك لن تخلو من شيء مرغوب .
- وسيضعك فريق آخر من مرءوسيك في اختبار مبكر بتوجيه الأسئلة إليك للتعرف على نوعية إجاباتك، وما إذا كنت من النوع الذي يمكن أن يقول: لا أعرف، أو من النوع الذي يتمادى في التمويه .
- أما الأغلبية فسيفضلون طريقة (انتظر) وهو ما تتمناه، فهم لن يمتدحوك أو يذموك قبل أن يروا تصرفاتك وأسلوبك في الإدارة .
- وسيتم تقويمك من الجميع بمقارنتك بسلفك في الإدارة؛ فإن كان أداؤه ضعيفاً فسيبدو أداؤك أفضل. وإن كان سلفك على درجة عالية من الكفاءة فسيكون الحكم عليك قاسيًا. وفي كلتا الحالتين فإن أمامك عملاً كبيرًا يجب عليك أن تؤديه .

- ومن أول القرارات التي يجب أن تتخذها هو أن تتجنب إحداث تغييرات سريعة في طرق العمل ما لم تكن قد جئت مزودًا بتعليمات معينة من الإدارة العليا للتغيير. وفي غير هذه الحالة، كن صبورًا ولا تتعجل. فقد ينظر إلى التعديلات العاجلة وكأنها إهانة لمن سبقك. وقد تواجه تغييراتك المقاومة من المرؤوسين .

- وغالبًا ما يلجأ المديرون الجدد إلى التماس المشورة من رؤسائهم ولا يلجأون إلى مرءوسيهم، مع أن لديهم الكثير من الكثير، وهم الذين سيقوم أداؤك في النهاية بأدائهم .

- وإذا أردت أن تكون قدوة حسنة لمرءوسيك، ابدأ عملك دائمًا في المواعيد الرسمية المحددة .

وخلال الشهرين الأولين احرص على عقد جلسات حوار مع مرءوسيك. ولا تفعل ذلك في الأسبوع الأول، لتعطيهم فرصة للتعرف عليك. وأن تعقد هذه الجلسات في مكتبك بهدف تنمية طرق اتصال بينك وبينهم. واعط اهتمامًا جيدًا لما يقولون. وحاول التعرف على ميولهم واتجاهاتهم وطموحاتهم واجعل بينك وبينهم نوعًا من الألفة. وستكتشف في الشهور الأولى أن مهارتك الفنية ليست في درجة أهمية علاقاتك الإنسانية .

عقبات في الطريق :

من أهم الصعاب التي ستواجهك وأنت حديث العهد بالإدارة أصدقاؤك القدامى الذين تحولوا إلى مرءوسين لك. وتلك مشكلة من

المشكلات التي لا يوجد حل ناجح لها. فأنت لا تريد أن تؤثر صداقاتك لا في عملك ولا في أعمالهم. والصديق الصدوق هو من يقدر الموقف، ولكن للأسف فإن الكثيرين منهم لا يقدرون ذلك. وربما لهذا السبب تلجأ المؤسسات إلى تعيين المدير الجديد من خارج الإدارة أو المؤسسة كلها .

لا تخص أصدقاءك بأية مزايا تفضيلية، بل عاملهم على قدم المساواة مع زملائهم. وتجنب معاملتهم معاملة سيئة لمجرد أنك تريد أن تثبت للآخرين حيادك .

بناء الثقة :

بناء الثقة يأتي بالتدريج، ويجب أن يكون من أهم أهدافك كمدير أن تجعل مرءوسيك يكتسبون الثقة في قدراتهم وقدراتك .

- وزرع الثقة في الناس ليس مهمة سهلة، وإذا كنت تعتقد أن النجاح هو مجرد تكوين عادة، فإن الفشل أيضا يصبح عادة. والثقة لا تبُنى إلا على النجاح. ولهذا يجب أن تعطي الناس خيولاً يتقدموا بها. وحاول أن تنمي فيهم العادة لأن يكونوا ناجحين .
- ولا تهدم ثقة المرءوسين في أنفسهم بتقريعهم أمام زملائهم، بل امتدحهم في العلن وانتقدهم على انفراد. وفي انتقادك حاول أن يكون هدفك الإرشاد والتعليم، ولا تجعل من (الحبة قبة).
- ولا يخلو امتداح المرءوسين على الملأ من العيوب؛ فقد يؤدي إلى جعل الآخرين سلبيين، كما قد يخلق المتاعب للشخص الممتدَح. لذلك، يجب توخي الحذر في استخدام هذا الأسلوب، وعدم التمادي فيه .

طلب الكمال من المحال :

بعض المديرين الجدد يغالون في طلب الكمال وهم يعلمون أنه بعيد المنال. والمديرون الذين يطلبون من مرءوسيهم ذلك إنما يعملون ضد أهدافهم؛ إذ قد يؤدي الحرص على تجنب الأخطاء إلى الإبطاء في العمل وخفض الإنتاج. وإنتاج مائة وحدة بخمسة أخطاء أفضل بكثير من إنتاج عشرين وحدة ليس فيها خطأ واحد .

- وعيب آخر لهذا النهج أنه قد يؤدي إلى استياء المرءوسين وجعلهم يعتقدون أن مديرهم شخص لا يمكن إرضاؤه. وستتأكد جودة الإنتاج عندما يقرر المرؤوسين بأنفسهم ذلك. لقد تغير الزمن ولم يعد أحد يطيق أن تملي عليه الأوامر بطريقة دكتاتورية. وأفضل الرؤساء هو أقلهم إصدارًا للأوامر .

لا تتردد في اتخاذ القرارات :

يخشى بعض الناس اتخاذ القرارات؛ فإذا كنت من هؤلاء فالأفضل لك أن تترك مهنة الإدارة؛ لأن الحياة أقصر من أن تضيع في التردد والإحجام .

•وهناك سببان رئيسان وراء تردد بعض المديرين في اتخاذ القرارات .

أولهما : أنهم غير متأكدين من توفر المعلومات الكافية لاتخاذ قراراتهم .

وثانيهما :الخوف من الوقوع في هذه الأخطاء. ولمثل هؤلاء نقول: إذا توفرت لديك المعلومات بنسبة 100٪ فستكتشف بعد اتخاذ القرار أن هناك معلومات أخرى جديدة. ولذا لا تتردد في اتخاذ قرارك عندما يتوفر لديك قدر معقول من المعلومات. كما أنه من المستحيل عدم الوقوع في الخطأ تماماً؛ لأن الإحجام عن اتخاذ القرارات أسوأ بكثير من الوقوع في بعض الأخطاء. وسوف تقل بمرور الوقت والتجارب .

نحن وهم :

من المعتاد سماع ما يلي :

-لا أعرف كيف أصدروا (هم) هذه الأوامر .

(هم) بالتأكيد لا يفهمون ما نؤديه (نحن) في موقع العمل .

-ليتهم عرفوا (هم) شعورنا (نحن) نحو هذا الإجراء، ولا أعرف ماذا نستطيع (نحن) أن نفعل حياله .

و(هم) تعني عادة من هم في مستواك أو في المستوى الأعلى من المديرين. و(نحن) يقصد بها المرؤوسين. وعندما تصبح مديراً تخرج من طائفة (نحن) وتنضم إلى طائفة (هم). وكثيراً ما يعتبر المديرون الجدد أنفسهم بالخطأ من طائفة (نحن) ولا يدركون أنها طائفة مرءوسيهم .

-الوعي بـ (نحن) و(هم) على جانب كبير من الأهمية؛ لأنه يضع تصرفات كل فريق في موضعها الصحيح. ويجب على المدير الجديد ألا يقع في مصيدة (نحن) وأن يبدأ في تغيير نفسه حتى يفكر بطريقة هم.

ضمير الملكية :

لا تقع في خطأ دارج وتقول: "إدارتي" أو "موظفيني" أو ما شابه ذلك. قد تكون هذه الكلمات عفوية وغير مقصودة، ولكنها خاطئة لأنها توحي بممتلكات شخصية؛ لأنك لا تملك الإدارة ولا تملك الموظفين .

وبطبيعة الحال، هناك حالات لا يمكنك فيها تجنب استخدام ضمير الملكية عندما تناقش مع رؤسائك أمور إدارتك ومرءوسيك .وفي مثل هذه الأحوال فإن استخدامه لا يعني الملكية .

المدير في لحظة تفكير :

- أنا لست أذكى من الآخرين، ولن أصبح أذكى لمجرد أنني مدير، فأنا مازلت أنا، وسأبقى أنا.. مهما كبر الكرسي وزاد الدخل وتغيرت السيارات.. وتعددت الألقاب .
- قد يكون القرار السليم أن لا أقرر شيئًا .
- لن أستطيع قيادة الناس بدفعهم من الخلف.. إذًا يجب أن أسير أمامهم .
- إن اعترافي بأخطائي.. يجرد أعدائي من أسلحتهم.. ويعطي أصدقائي سلاحًا للدفاع عني .
- عندما أكون سلبيًا تجاه الأفكار الخاطئة.. أكون إيجابيًا تجاه الحقيقة .
- لن أكون دبلوماسيًا ناجحًا.. إلا إذا واجهت رئيسي بأخطائه .

- لكي أجبر الموظفين على الولاء.. يجب أن أقدمه طائعًا .
- أنا لست أهم من الموظفين.. أنا فقط أكبرهم مسئولية .
- إذا حاولت الصعود على أكتاف الآخرين.. فإنني سأسقط من أعلى .
- مقياسي للنجاح خاطئ.. لأنني أقيسه بما حققته من النجاح.. لا بما تعلمته من الفشل .
- لن أتردد في تعيين موظف أذكى مني.. فأنا أبحث عن منافس حقيقي يجعلني أكثر ذكاءً .

غيّر أسلوب عملك :

لا شيء يبقى سوى التغيير. والتغيير المقصود هنا هو تغييرك أنت لأسلوب عملك من الاهتمام بالجزئيات إلى الاهتمام بالكليات. فلم تعد موظفًا مطلوب منه أداء عملية معينة، إنك الآن مسئول عن جميع العمليات بالإدارة. لهذا، يجب أن يتسع أفقك، وقاوم الاتجاه نحو التمسك بالمهارات الجزئية. وليس معنى ذلك أنك لا تكترث بالتفصيلات التي تكون أحيانًا مطلوبة لاستكمال الصورة. والتوازن مطلوب بين الأمرين. ولا تكن كالذي ضيع فرصة رؤية الغابة كلها في سبيل رؤية بعض أشجارها .

التعامل مع الرؤساء والمرءوسين :

يطيل المديرون الجدد النظر إلى أعلى، وربما إلى الجانبين، ولكنهم قلما ينظرون إلى أسفل - أي إلى مرءوسيهم .. مع أن تأثير

المرؤوسين على مستقبلهم أهم من تأثير رؤسائهم، غير أنهم عادة ما يتجاهلون ذلك .

- حاول في تعاملك مع مرءوسيك تحقيق العدالة في توزيع العمل. وستجد أن بعض الموظفين لا يرغبون في تحمل المسئوليات ولا الترقي إلى المناصب التي تفرض عليهم هذه المسئوليات. ومثل هؤلاء مطلوبون في كل مؤسسة؛ لأنهم يحلون جانبًا من مشكلة توفير المراكز القيادية لغيرهم من الطموحين. وبعض المرءوسين يفضلون الأعمال الفردية ، والبعض الآخر يحب العمل مع الآخرين بأسلوب الفريق. وأنت لا تستطيع أن تضع كل واحد حيث يريد ، ولكن معرفتك بهذه الاتجاهات المتباينة تساعدك على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

- ومن المهم أيضا أن تحسن اتصالك برؤسائك؛ لأنك قد أصبحت من طائفة المديرين، ولن تصبح عضوًا فاعلاً بغير الولاء لهم .

- والولاء لا يعني التنازل عن حقوقك، فاحرص على تحقيق التوازن بين مصالح إدارتك ومصالح المنظمة كلها، ولا تضح بمصالح إدارتك ومرءوسيك. وحاول أن تتخذ موقفًا وسطًا. واسأل رؤسائك عن الحكمة وراء قراراتهم، وحدد موقفك من هذه القرارت. فلم تعد فكرة الطاعة العمياء للمديرين تتناسب مع العصر؛ لأننا الآن في عصر مختلف

يجب أن يعرف فيه الجميع الأسباب الكامنة وراء كل قرار يتخذ، والحصول على أجوبة صحيحة .

- وقد يوقعك سوء حظك مع مدير صعب المراس، وقد يكون كفئًا من الناحية المهنية، ولكنه لا يستطيع التعامل مع مرءوسيه، فإن حدث لك ذلك فإنه قدرك المحتوم ولا حيلة لك في تغييره. وكل ما تستطيعه هو أن تحاول أن تفهم الدوافع وراء سلوكه. فهناك أسباب عديدة لذلك، فقد يكون مظلومًا ولم يأخذ حقه. حاول قبل أن يصدر منك أي رد فعل أن تسأل نفسك الأسئلة التالية :

1. هل أخضعت سلوكه لاختبار عادل؟ وهل قضيت أنت في عملك الجديد فترة كافية تمكنك من الحكم على هذا السلوك؟

2. هل ردود أفعالك عاطفية؟

3. هل كان نفس الرئيس يعامل سلفك بنفس الأسلوب؟

4. هل كان هناك مؤشر على أن معاملته السيئة لك يمكن أن تكون مؤقتة؟

5. هل صدر منك أي تصرف يبرر أسلوب تعامله معك؟

6. هل في إمكانك تغيير عملك بسهولة لترتاح منه؟

2 - عندما ينتهي شهر العسل :

عندما تنتهي المرحلة الأولى من عملك الجديد وتتعرف على طبيعته، وعلى رؤسائك ومرءوسيك ستبدأ مرحة أخرى جديدة من مراحل العمل يكون عليك فيها تغيير سلوك بعض مرءوسيك وتكييفهم وإعادة تأهيلهم، والوقوف على مشاكلهم الشخصية، وإجراء الحوار معهم، وغير ذلك من مهام منصبك الجديد .

- أول مشكلات ما بعد شهر العسل أنك ستواجه أنواعًا من السلوك التي لا ترضى عنها؛ فلا تظن أنه بإمكانك إجراء تغيير جذري في سلوك الناس؛ لأن التغييرات في الشخصية الأساسية كما يقول علماء النفس لا تتحقق إلا بتعرض الشخص لتجارب مؤلمة أو بإجراء جراحة في المخ! وسواء أكان هذا الرأي صوابًا أم خطأ؛ فإنه يظهر مدى الصعوبة في تغيير شخصية الإنسان .
- ولهذا، فمن الأفضل بدلاً من محاولة تغيير سلوك مرءوسيك أن تجعلهم في حالة تمكنهم من أداء أعمالهم على الوجه الصحيح، وإعادة تأهيلهم، ويمكنك الاستعانة في ذلك باختبارات القدرات، فهي تساعدك على وضع الناس في الأماكن التي تتناسب مع قدراتهم الذهنية والعملية .
- يجب أن يكون الموظفون على علم بالمهام الأكثر أولوية من وجهة نظر المنظمة. ومن الخطأ أن يقال لهم: أن كل شيء مهم! فهناك دائمًا المهم والأهم. وهناك تغييرات دائمة في الأولويات، والناس يقاومون التغيير إذا ما أريد إحداثه بسرعة، لهذا يجب أن يتم بالتدريج وعلى مراحل .

مشاكل الأفراد :

من الخطأ أن تعتقد أن لديك القدرة على إيجاد الحلول لجميع مشاكل الأفراد، والمطلوب منك التعامل مع المشكلات التي تدخل في دائرة مسئولياتك الإدارية، وتوجيه غيرها إلى الهيئات أو الإدارات المعنية بهذه الأمور الاجتماعية .

- وتعلم من الحوار مع مرءوسيك، ولا تجعل هذا الحوار من طرف واحد، بل اجعله على طريقة (خذ وهات)، والحوار يتيح فرصًا ما فريدة لحل العديد من المشكلات. وكن مستمعًا جيدًا لكل صاحب شكوى، ولكن لا تضيع في ذلك الوقت الواجب تكريسه للعمل .

- وإذا أردت أن يعرف المرءوس أن عمله دون المستوى المطلوب لا تتبسط معه في الكلام بطريقة لا توصل إليه هذه الرسالة، وعليك أن تدير الحوار بطريقة تجعله يقترب بنفسه من غرض المقابلة .

- وبعض المشكلات قد لا يحتاج إلى أي تصرف، ولكن هذا لا يعني أن تنتهج سياسة (دعه يعمل دعه يمر)، وهناك مشكلات ذات طبيعة خاصة كالموظف الكفء في عمله، ولكنه يتأخر عن موعد العمل. حاول تغيير سلوك هذا الموظف في رفق، ولكن في النهاية لابد من تطبيق اللوائح بحزم .

- إذا اضطررت إلى اتخاذ قرار مؤلم بفصل أحد الموظفين بعد استنفاد جميع وسائل إصلاحه، فليكن هذا القرار حاسمًا وفي سرية، حتى لا يعلم به زملاؤه. ويجب أن تساعده في الحصول على جميع حقوقه التي يكفلها نظام المؤسسة، وتساعده في الحصول على عمل آخر يتناسب مع قدراته إذا استطعت إلى ذلك سبيلاً .

وأحسن إدارة عواطفك، ولا تنفعل لأتفه الأسباب، ولا تفرح بشدة، ولا تحزن بشدة، فلن يتعاطف معك مرءوسوك إذا اعتقدوا أنك متطرف الشعور. واحتفظ بهدوء أعصابك في أصعب الظروف حتى يمكنك التفكير السليم، وهذا لا يعني أن تكون مجردًا من العواطف الإنسانية، واحرص على مشاعر الآخرين .

3. مهامك الإدارية والاستشارية :

تفرض عليك مهام عملك كمدير جديد بعض العلاقات التنظيمية. والولاء يتطلب منك سلوكًا واجبًا تجاه رؤسائك، وسلوكًا مقابلاً من مرءوسيك تجاهك. وهناك حوافز لابد لك من توفيرها، وضوابط إدارية لتوصيف العمل وتقويم الأداء. كما أن هناك بعض الأخطاء التي يجب تلافيها .

علاقتك بإدارة شئون الأفراد :

يجب أن تجعل بينك وبين هذه الإدارة قنوات اتصال جيدة، والجأ إليها في طلب المشورة في أمور تعيينات موظفيك، وإذا كانت مسئولة عن التدريب نسق معها أو مع غيرها الاحتياجات التدريبية لأفراد إدارتك، وقم بزيارة المسئولين والاستفادة من مشورتهم في جميع شئون الأفراد .

الولاء :

الولاء قضية هامة، ولا يتعجل المديرون الجدد في الحصول على ولاء مرءوسيهم؛ مع أن هذا الولاء يأتي بالتدريج، وعندما يشعرون بأن المدير جدير به .والولاء مطلوب أيضا من الرؤساء لمرءوسيهم، ومطلوب من الجميع تجاه مؤسستهم. غير أن هذا الولاء المؤسسي أصبح صعب المنال بسبب عوامل كثيرة، وعليك كمدير جديد أن تحرص على ولائك لرؤسائك، وبصفة خاصة رئيسك المباشر، ولا تكن بوجهين تظهر أمامه بوجه وخلفه بوجه آخر. كما يجب عليك الولاء لمؤسستك وأن تعتقد أنها تستحق هذا الولاء إلى أن يثبت العكس .

أهمية الحوافز:

❖ يجب أن تدرك أن استخدام سلطة الوظيفة هو آخر الوسائل التي يمكن اللجوء إليها لحث الموظفين لتحسين أدائهم، ولا يوجد بديل أهم من الحافز الشخصي. لذلك حاول أن تغير توجه مرءوسيك من أسلوب (يجب أن تفعل) إلى أسلوب (أحب أن أعمل).

❖ ويختلف الناس في ردود أفعالهم تجاه الحوافز؛ فبعضهم يجدون الحافز في الترقية، وبعضهم يكفيه رضاء رؤسائهم عنهم، بينما يقنع بعض الناس بالتنافس مع زملائهم. غير أن معظم الناس يحفزهم الجزاء المادي، والحصول على العلاوات والاحتفاظ بالوظيفة .

خادم القوم سيدهم:

- مهام المدير أو القائد هي مزيج من مسئوليات القائد والخادم. ولكن الكثير منا ينكرون جانب الخدمة؛ لأنه يتعارض مع ما يعتقدونه في أنفسهم، مع أنهم بإمعان التفكير في عملهم، سيجدون أن معظم المهام المنوطة بهم هي في واقع الأمر خدمات لمرءوسيهم. وينطبق هذا الأمر على كل الناس.

- وتلعب الألقاب والمظاهر الوظيفية أدوارًا مهمة في تحفيز الكثيرين، وبعض الموظفين يحبون إعطاء مسميات جديدة لوظائفهم؛ كمنصب نائب الرئيس لشئون كذا بدلاً من مدير عام كذا، وألقاب: سكرتير عام، أو مراقب عام... إلخ، وللمظاهر الوظيفية دور حافز لا ينكر، كالمكاتب الفاخرة جيدة التأسيس، أو السيارة الخاصة، أو الاشتراك في أحد النوادي أو تخصيص مكان مميز لوقوف السيارة...إلخ .

توصيف الوظائف وتقويم الأداء :

يجب أن يكون لك دور في توصيف الوظائف في إدارتك، كما يجب أن تكون ملمًا إلمامًا جيدًا بمعايير تقويم أداء مرءوسيك، حتى في حالة وجود إدارة أخرى أو مستشارين يوكل إليهم هذا العمل .

وفي المقابلات التي تجريها مع مرءوسيك بهدف تقويم أدائهم يجب تكريس أوقات كافية لإجرائها، ويجب أن تكون دقيقًا وصريحًا في

مواجهة كل موظف بحسناته وسيئاته. وحتى تكون المقابلات ناجحة يجب أن تعد لها وأن تسجل مسبقًا النقاط الرئيسة التي تود مناقشة كل واحد فيها، وفي مقابلاتك مع الموظفين المتازين استمع إلى ملاحظاتهم بعناية، حتى لو قالوا ما لا تحب أن تسمعه، وقد يجنح بعضهم إلى المبالغة، ولكن سيمكنك من اكتشاف الغث من السمين.

4. لا تكف عن تنمية مهاراتك :

اعلم أن المرء هو ما يعتقده في ذاته، فإن كنت تؤمن بأن شخصيتك ضعيفة، فإن عقلك الباطن سيعمل بموجب ذلك، وبالعكس، إذا كنت تملك الثقة في قدراتك فستكون أقدر على تحقيق ذاتك. ولتعزيز وتدعيم هذه الثقة يجب أن تحقق نجاحات في مسيرة عملك. وكل نجاح تحققه في مهامك الجديدة كمدير سيضيف لبنة في بناء مستقبلك.

فجوة الجيل :

يكون المديرون الجدد عادة من أعمار متباينة، والمتوقع في معظم الأحيان أن يكون المدير أكبر سنًا من مرءوسيه، ولكن ذلك لا يحدث في الحياة العملية في الوقت الراهن وبالمفاهيم الإدارية الحديثة، فيمكن :

1. أن يكون المدير أكبر سنًا من مرءوسيه.
2. أن يكون أصغر سنًا منهم.
3. أن يكون مديرًا لمرءوسين أعمارهم متباينة، بعضهم أصغر منه سنًا وبعضهم الآخر أكبر منه.

ويستطيع المدير الشاب قيادة من هم أكبر منه سنًا إذا ثبت لهم أنه جدير بمنصبه، وأن قراراته حكيمة .

أخطاء يجب تلافيها :

يجب أن يحرص المدير الأصغر سنًا من مرؤوسيه على ألا يتعجل بإحداث التغيير في إدارته فور تعيينه، مخالفًا بذلك حكمة التغيير التدريجي؛ لأن التغيير السريع قد يكون أكثر تقبلاً لدى المرءوسين من المدير كبير السن .

ومن الخطأ أيضا أن تعتقد أنك قادر على الإجابة عن كل سؤال يوجه إليك من كبار السن المخضرمين، أو تعتقد أن التردد في الإجابة سيفسر بأنك جاهل أو ضعيف، بل على العكس من ذلك، يجب ألا تتردد في القول: لا أعلم، ولكنني سأبحث وأرى. وحاول أن تجعل هؤلاء الكبار راضين بقيادتك ومرتاحين لها. وفي بداية عهدك في الإدارة لا تخاطبهم بأسمائهم المجردة، واستخدم مقدمات (السيد) و(السيدة) إلى أن تصبح مع مرور الوقت مقبولاً من الجميع، وعند ذلك يمكن أن تزول الكلفة بينك وبينهم .

تجنب الزهو والغطرسة :

فهي إحدى شراك النجاح المبكر، ويمكنك تحويل الغرور إلى نوع حميد من الثقة بالنفس، وأن تعترف بأخطائك ولا تلق باللوم على مرءوسيك؛ فالخطأ أمر طبيعي يمكن أن يقع فيه كل البشر، وكن عادلاً ولا تتحول إلى أخطبوط يركز كل العمل في شخصه ويقتل نفسه بالعمل المضني .

وإذا كان من الصعب عليك تحمل أخطاء معاونيك، فإن هذا يتطلب منك إعادة النظر في توجيهاتك. وحاول أن تجعل كلامك عن الإدارة مطابقًا لواقع تطبيقك الفعلي لها بدون تزيد .

وحاول أن تقوم بالعمل الذي لا تحبه أو تجيده في الوقت الذي تكون فيه لياقتك البدنية والنفسية في أفضل حالاتها. وابدأ يومك بالأعمال الصعبة. أما إذا كنت تفضل الأعمال الروتينية النمطية فالأفضل لك أن تتخلى عن حرفة الإدارة. ولا تحقد على من أصابوا قدرًا كبيرًا من النجاح أكثر منك، بل انظر إلى من هم في مستواك.

كن موضوعيًا :

جانب هام من جوانب شخصيتك هو مدى استعدادك لأن تكون موضوعيًا. ولا تكن كالمديرين الذين يدّعون الموضوعية ويتصرفون بعكس ذلك، واسأل نفسك دائمًا :

ما هي التوجيهات أو التجارب التي تجعلني غير موضوعي؟ وكيف يمكن التخلص منها؟

كن واثقًا من نفسك وفي قدرتك على اتخاذ القرارات. فإذا توفر لذلك70% أو 80٪ من الحقائق التي تريدها لاتخاذ قرارك، فلا تتردد في اتخاذه. ولا تضيع الكثير من الوقت في الحصول على باقي الحقائق. لأنك حتى لو توصلت إليها فربما تصل إلى قرار مماثل وتكلفة التأخير في اتخاذ أي قرار قد تزيد بكثير عن الاعتماد على حقائق تقل عن 100%.

وتعلم قواعد اللعبة، وحاول أن توازن بين رغبتك في اتخاذ القرارات بسرعة، وبين اختيار الأوقات الأنسب لاتخاذها. وقوّم نفسك بأمانة على قدر ما تستطيع، ولا تصدر أحكامًا عاطفية ثم تحاول ترشيدها فيما بعد، فإن فعلت ذلك فستجد نفسك مضطرًا للدفاع عن قرارات كنت تتمنى ألا تتخذها .

كن مستعدًا لترقية أخرى :

في أحيان كثيرة تضيع على بعض المديرين فرص الترقي بسبب عدم وجود من يحلون محلهم. لذا يجب أن نتفادى العقبة بأن تعد أحد معاونيك ليكون جاهزًا لتولي مهام منصبك عند اللزوم. بأن تفوض إليه بعض سلطاتك بالتدريج، وعندما يستقر اختيارك على أحد مرءوسيك يجب أن يعلم رؤسائك بذلك. وإذا أدى هذا السلوك إلى ترقية معاونيك في إدارات أخرى فلا تحزن على ذلك؛ لأنك ستكتسب شهرة أنك مدير معلم، وربما تزيد فرصتك في الترقي .

وإذا لم يكن لديك مساعد جاهز، يمكنك تفويض بعض مهامك إلى أكثر من مرءوس حتى لا يترقى أحدهم من وراء ظهرك إلى أن تستقر على الأصلح منهم. بيد أن هذا الأسلوب قد لا يخلو من سلبيات على باقي المرءوسين، ولهذا يجب أن تعطيهم الأمل في إمكانية الترقي في إدارات أخرى خارج إدارتك، وكن صادقًا في ذلك، وعامل الجميع على قدم المساواة .

- لا تكن كالذي يعتقدون بأن المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عنهم، وهم بسبب هذا الوهم قد يضحون بإجازاتهم. ومثل هؤلاء هم أول ضحايا هذا الفهم الخاطئ لمفهوم الإدارة ولا يصلحون لها .
- اعتن بمظهرك وأحسن اختيار ملابسك، وإذا أردت أن تكون ناجحًا فزيك يجب أن يبدو كذلك .
- عرّف الرؤساء بنواحي التميز فيك بدون جلبة ، وإذا حصلت على مؤهلات علمية أو حضرت دورات تدريبية أو مؤتمرات، فناقش بعض الموضوعات التي أثيرت فيها معهم .
- وقد يكون رؤسائك راضين عنك كل الرضى لدرجة أنهم لا يودون الاستغناء عنك ولا يفكرون في ترشيحك لترقية في أماكن أخرى خارج نطاق سلطاتهم، فيجب أن تستكشف ذلك في وقت مبكر وتعد له بالطريقة السابق ذكرها قبل أن يفوت الأوان .

نظم وقتك :

لعل أفضل طريقة لتنظيم وقتك بوسيلة عملية هي أن تعد مذكرة بالأعمال المفروض عليك إنجازها كل يوم وتضعها أمامك. وأشر على ما يتم إنجازه منها ، وما يتبقى منها بدون إنجاز يرحل إلى مذكرة اليوم التالي. على أن يتم ترتيب الأعمال وفقًا لأهميتها وأولويتها. وقد يتطلب عملك أن تأخذ بعض أوراقك معك إلى المنزل، وبصفة خاصة الأعمال التي تتطلب الهدوء في التفكير ككتابة التقارير والأبحاث .

تعلم الكتابة الإدارية :

وأفضل طريقة للكتابة للآخرين هي أن تستحضر صورة ذهنية لمن تود الكتابة له، واكتب له كأنك تخاطبه. وافعل ذلك أيضا مع مرءوسيك. وإذا كنت تكتب لرئيس لا تحبه استحضر صورة ذهنية لأحد أصدقائك واكتب له ما تود كتابته لهذا الرئيس. وتجنب مخاطبته باسمه الأول مجردًا من الألقاب، ووقع على خطابك باسمك الأول لإشعاره بالود. ويجب الحفاظ على قواعد النحو والصرف والهجاء، وإذا كنت لا تجيدها حاول أن تتعلمها، ولا تعتمد في ذلك على مساعد أو سكرتير، لأن ذلك من شأنه أن يفوت عليك فرصة تعلم هذه المهارة الهامة .

اعتن بمكالماتك الهاتفية :

طريقة كلامك في اتصالاتك الهاتفية تكشف عن شخصيتك. تذكر وأنت تتكلم مع شخص آخر لأول مرة أن الانطباع الأول هام ولن يتكرر. وإذا لم تكن موفقًا في حديثك الأول مع طرف آخر فقد يمر وقت طويل حتى يمكنك تحسين انطباعه الأول عنك. وحاول تحسين صوتك بالاستماع إلى تسجيل له إلى أن تجعله متوازنًا وواضحًا. فإن الناس عادة يحجمون عن إبلاغك بأن صوتك نشاز أو غير واضح المعالم، وفي غيابك تأكد من اهتمام معاونيك بالرد على المكالمات وتسجيل أسماء الطالبين. واهتم بالرد عليها .

كن جيد الاستماع للغير :

من مهارات المدير الناجح قدرته على الاستماع الجيد؛ لأن اللّه قد جعل لكل منا أذنين وفمًا واحدًا، وهو يتطلب أن يكون وقت الاستماع ضعف الوقت المكرس للكلام. وأنت حين تستمع تتعلم شيئًا جديدًا، ولكن حين تتكلم لا تتعلم .

وإذا أردت أن تكون محدثًا بارعًا عليك أن تكون مستمعًا جيدًا. وتذكر أن نظرك إلى محدثك يعني اهتمامك بما يقول . خذ الحياة برفق ولا تكن جادًا أكثر مما ينبغي، وتجنب تقطيب الجبين، واحتفظ بروح الدعابة بدون ابتذال. فكل واحد منا لديه استعداد فطري لأن يكون مرحًا، ولكن هذه العادة تنمو لدى كل شخص بشكل مختلف .

حضور الاجتماعات أو قيادتها :

إذا اشتركت في اجتماع أو لجنة فيجب أن تعد نفسك لذلك، وأن تحدد موقفك من المسائل المعروضة على بساط البحث والمناقشة. كما تحدد موقفك من رئيس الاجتماع من حيث موافقتك أو معارضتك لطريقة طرحه للموضوعات، ولكن يجب أن تعلم أن السكوت أفضل بكثير من الكلام المرسل وغير المدروس. ولا تخش أن يفسر صمتك على أنه جهل. ولا تفقد أعصابك لأي سبب، ولا تكن من فريق الموافقين على كل شيء، وعبّر عن رأيك عن اقتناع به، وإذا ترأست الاجتماع فلا تترك الحبل على الغارب،ولا تكن دكتاتورًا يحاول فرض رأيه على الأعضاء. وكن وسطًا بين هذين النقيضين، واحرص على إخطار الأعضاء مسبقًا بجدول الأعمال حتى يكون الاجتماع

أكثر فعالية. وإذا حضر الاجتماع من هو أكبر منك في السلم التنظيمي فلا تدعه يسيطر على الجلسة، وتصرف معه بدبلوماسية ولباقة، وhعط فرص الكلام للجميع بعدالة، ولا تقلل من شأن أحد، ويمكنك أن تكون خطيبًا مفوهًا عن طريق الإعداد والتمرين والتدريب على مواجهة الجمهور؛ لأن ذلك سوف يفيدك .

توصيات عامة :

- إذا كنت تعتقد أنك من أولئك الذين تسيرهم الأحداث، فلا فائدة ترجى منك. صحيح أن الأحداث الخارجة عن إرادتك لها تأثيرها على حياتك، ولكن في مقدورك إحكام سيطرتك على ردود أفعالك تجاهها .
- لا تؤد عملاً لا تحبه، ولكن في نفس الوقت كن واقعيًا لتدرك أن كل عمل فيه جوانب لا نحبها. ثم إذا كانت كل الأعمال ممتعة فكيف تدرك قيمة التحدي وتحقيق الذات؟ وإذا كان عملك كله غير محبب لك، فالأفضل لك أن تبحث عن عمل آخر لا يخلو من عناصر تحبها .
- بعض الناس يسألون أحيانًا : ما أهمية أن أكون مديرًا لشركة لا تصنع سوى المسامير؟ ومثل هذا التفكير خاطئ،ويجب أن يكون التساؤل: ما هو تأثيري في الناس الذين أقودهم؟ وما هو تأثيري في الناس خارج العمل. وإذا لم تكن مديرًا لشركة هامة أو شركة قليلة الأهمية، ففي الحالتين سوف تكون مديرًا فاشلاً .

قيادة التغيير...

خطة عمل من ثمان خطوات



- التغيير يقاد ولا يدار
- هل تمر شركتك بعملية تغيير؟
- هل ترى أن شركتك بحاجة إلى التغيير وتخاف من الفشل؟
- ربما يكون السبب أنك تحاول إدارة التغيير بدلاً من قيادته.

التغيير في الشركات سواء تضمن (الهندرة) أى إعادة هندسة نظم العمل أو إعادة هيكلة أو برنامجاً طموحاً ومستمرا للجودة أو تجديداً ثقافياً هو عمليه معقدة ونشطة وتتسم بالفوضى وهي غالباً لا تحقق النجاح المنشود.

وعلى الرغم من الجهود التي يبذلها كبار المديرون النابهون وذوو الخبرة فإن برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح. فما هو السبب يا ترى؟

السبب هو الإفراط في الإدارة وغياب الدور القيادي. معظم المديرون أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد إنما يتقنون دور المدير بشكل جيد.

فهم يقومون بالتخطيط ووضع الموازنات والتنظيم وإدارة شؤون الأفراد والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية.

وهذه المهام تدخل في صميم العملية الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم العاجلة. أما حين يتعلق الأمر ببرامج التغيير فإن مهارات الإدارة التي استعانوا بها بنجاح كبير في السابق لا تشفع لهم بل أن العكس صحيح.

فيما يلى و من خلال الأسطر التالية سوف تتعرف على ثمانية اخطاء تتسف بها الشركات المفرطة في الإدارة جهود التغيير وتشل حركتها:

على سبيل المثال:

- تعيش هذه الشركات على طموحات متواضعة وترضى بالقليل من الإنجازات.
- تقلل من شأن الرؤية في إدارة المستقبل.
- لا تهتم بتحقيق انتصارات في الأجل القصير.
- تفشل في غرس التغيير في ثقافة الشركة.

كما ستتعرف على أسلوب معالجة هذه الأخطاء باتباع عملية من ثمان خطوات لقيادة التغيير بدلاً من إدارة التغيير وتتضمن هذه العملية ما يلي:

- تطوير ونشر رؤية المستقبل
- الشروع في عمل على مستوى القاعدة يتبناه كل الموظفين
- تحقيق انتصارات في الأجل القصير والاستعانة بها في تعزيز المكاسب
- غرس التغيير في ثقافة الشركة.

بالطبع كل شركة تحتاج إلى إدارة، فبدونها يفلت زمام الأمور فى الشركة، ولكن الإدارة يمكن أن تقضي على التغيير أيضا.

أخطاء وحلول:

لماذا تفشل إدارة التغيير في كثير من الشركات؟ تفشل جهود التغيير في تحقيق النتائج المستهدفة، والسبب أن هذه الشركات ترتكب أخطاء عندما تطبق التغيير. ومن هذه الأخطاء:

1 ـ الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي: فالتغيير يتطلب إحساساً بالعجلة. والشركة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود ولاتقطع العهود اللازمة لإحداث التغيير.

2 ـ غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد: يحتاج التغيير إلى تحالف بين الناس الذين يملكون القوة – من خلال مواقعهم وخبراتهم وعلاقاتهم – لتحويل عملية التغيير من أقوال إلى أفعال.

3 افتقار الرؤية: بدون رؤية تتحلل جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات المربكة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات متضادة أو التى تسير بغير هدى.

4 ـ عدم توصيل الرؤية: التغيير الكبير يتطلب أناساً راغبين فى التضحية وقادرين عليها. ولكن الأفراد لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم.

5 ـ العقبات الإدارية: التغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد. وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الناس. وتوجد عقبتان أساسيتان: بيروقراطية الشركة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير.

6 ـ عدم تحقيق نجاحات سريعة: تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات أو إعادة هيكلة الأعمال، قوة الدفع إذا لم تكن هناك أهداف في الأجل القصير كي يتم تحقيقها والاحتفال بذلك والاستناد إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير. وبدون انتصارات في الأجل القصير فإن الناس يفقدون الإيمان وينضمون إلى صفوف المقاومة السلبية للتغيير.

7 ـ سرعة إعلان النصر الكبير: بعد العمل الجاد لتنفيذ برنامج من برامج التغيير فإن العاملين يمكن إغراؤهم لإعلان النصر معاول تحسين كبير في الأداء. ثم يتراخي تركيزهم والتزامهم وتعود الشركة إلى ممارسات الماضي.

8 ـ عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة الشركة: يتوقف التغيير عندما نسمع عبارة " هذه هى الطريقة التي نؤدى بها العمل هنا ". فإذا لم يتأصل التغيير وترسخ في ثقافة الشركة فسوف يموت في المهد.

والآن نرجوا أن تلقى نظرة فاحصة على جهود التغيير فى منظمتك، ومن ثم اسال نفسك: هل كنت فعلا تحاول إدارة التغيير أم قيادته؟

الإدارة والتغيير :

العقلية الإدارية وراء ارتكاب العديد من الأخطاء السابقة، فعلي سبيل المثال: جوهر عمل الإدارة هو التأكد من أن الشركة مستمرة في النشاط بسهولة ويسر، وأن الأمور تسير كالمعتاد. وعلى هذا تعمد الإدارة إلى ثبات الممارسات وتتفادى الإلحاح والسرعة.

كما أن لا يفكر رجال الإدارة بطريقة التحالفات أو فرق العمل ولكن بطريقة التدرج الهرمي الوظيفي.

وهم يتعاملون مع خطط مفصلة وموازنات وليس مع رؤية للمستقبل، واعتادوا على وضع أوامر معينة لتقارير مباشرة وليس استثمار الوقت في توصيل هذه الرؤية إلى عدد واسع النطاق من الناس، ولأنهم غير معتادين على تفويض الصلاحيات لموظفيهم وتمكينهم، فإن المديرين يتركون هياكل الشركة والمشرفين يعوقون جهود التغيير التي يقوم بها الموظفون.

كما يفكر رجال الإدارة كثيراً فالقضايا الملموسة مثل عمليات الشركة وإنتاجها ومبيعاتها، ويهملون القضايا الثقافية غير الملموسة مثل القيم ورضا العملاء.

ثمان خطوات لمعالجة أخطاء التغيير:

تعالج كل واحدة من خطوات قيادة التغيير التالية، واحداً من الأخطاء التي سبقت الإشارة إليها.



الخطوة الأولى:

أوجد إحساساً بالإلحاح كيف تكافح الكسل والرضا عن الذات في شركة يعمل بها مائة موظف فإن عشرين موظفاً على الأقل يجب أن يتجاوزوا واجبات العمل التقليدية من أجل إحداث تغيير فعال. وهذا يعنى أنه يجب إقناع ربع الموظفين في الشركة بأن التغيير ضروري،ليس غداً أو بعد غد، بل الآن. ومع ذلك، ففي عديد من الشركات لا يقتنع الأفراد بضرورة التغيير إلا عند نقطة معينة. وإذا لم تستطع تحويل هذا الرضا والتراخي إلى إحساس بالعجلة فلن تحصل على التعاون الذي تحتاجه لإحداث التغيير.

الرضا عن النفس: المصادر والاستجابات:

هناك تسعة عوامل لشيوع الرضا عن الوضع الراهن في المنظمات وعليك ان تعرف كيف تخلص مؤسستك من هذا الإحساس الذى يؤدى إلى تواضع الطموحات.

1 _ لا توجد أزمة: فى الشركات التى لا تخسر أموالا أو لا تلوح فى الأفق فيها بوادر عمليات استغناء عن الموظفين لا يرى الموظفون أية تهديدات مرئية ومن ثم لا يشعرون بالإلحاح، فإذا لم تجد أزمة عليك أن تصنعها ولا مانع من أن تسمح بخسارة مالية مؤقتة ومفتعلة من أجل شد الأحزمة واستثارة الطموح.

2 ـ الموارد المادية والأرصدة المالية التى تقتل النجاح إذا كانت الشركة ما تزال تشغل آلات مصانعها وتطرح أية منتجات فى

الأسواق وتقيم الأفراح والليالى الملاح احتفاء بذلك، فلماذا يتعب الموظفون وكيف يشعرون بأن مستقبل شركتهم ومستقبلهم يكتنفه الشك؟ عليك أن تتخلص من هذا الإسراف فى الأحلام والبذخ فى الحفلات.

3 ـ تدنى معايير تقييم الأداء: يقول المديرون " إن الأرباح هذا العام أعلى بنسبة 10 ٪ عن العام الماضى: وكل شئ على مايرام " وينسون الأرباح التى حققتها الأرباح عن العام الماضى ليست تقدماً حقيقياً، بل تقدم نسبى وربما لا تضاهى ارتفاع تكاليف الإنتاج أو المبيعات لا توافق على معايير الأداء المتدنى، حدد مستويات طموحة للربح والدخل والإنتاجية تكون ذات مستويات عالية تحفز على التغيير وعندما تنظر إلى أرباحك.. انظر أيضا إلى أرباح المنافسين والفرص المتاحة فى السوق.

4 ـ الهياكل التنظيمية التى تركز على أهداف وظيفية محدودة: مدير الموارد البشرية، على سبيل المثال يقيس النجاح عن طريق أداء البشرية فقط بغض النظر عما تفعله الشركة ككل حمل المديرين مسئولية نتائج المنظمة ككل وليس أقسامهم فقط.

5 ـ تزويد الشركة بأنظمة قياس داخلية جامدة: تسهل على الموظفين تحقيق اهدافهم من خلال أعمال روتينية فليس من الصعب بالنسبة للتسويق، على سبيل المثال، أن يفى بنسبة 94٪ من اهدافه عندما تتضمن الأهداف أمورا مثل: " نفذ

حملة إعلانية جديدة في موعد غايته الخامس عشر من مايو " فكل إدارات التسويق تحقق هذه النسبة إذا بالغت فى الإعلان فالأهداف يجب أن تقيس النتائج بمعايير المقارنة مع الآخرين والعائد على الاستثمار والفرص المتاحة ومعدلات نمو السوق وتكاليف الوقت المستفيد فى تحقيقها ولا أن يتم تجريدها من العوامل الخارجية.

6 ـ لايوجد رجع صدى للأداء الخارجى: يحتاج المدير إلى أن يسمع من العملاء غير الراضين وحملة الأسهم الغاضبين والموردين المحبطين.

7 ـ عدم الالتفات للناصحين الأمينين: الموظفون الذين يهتمون بصدى أداء الشركة لدى عملائها وحاملي أسهمها ومورديها يعاملون وكأنهم خارجون على القانون أو كأنهم مرض عضال يجب استئصاله شجع المناقشات الأمينة لكل المشكلات القائمة والمتوقعة.

8 ـ عدم الإصغاء للأخبار السيئة: المدير يذعن لعادة البشرفى عدم سماع ما لانريد أن نسمعه، واصل تزويد العاملين بالمعلومات عن الفرص المهدرة حتى لا يستطيعوا الجلوس أو السكوت أو صم الآذان.

9 ـ حديث الإدارة عن الإنجازات الخارقة والأخبار السعيدة: المديرون يفضلون الحديث عما حققوه من نجاح، حتى وإن كان نجاحا

محدوداً ولمرة واحدة توقف عن نشر الأخبار السعيدة ما لم تكن ناتجة عن عملية التغيير المستمر ويجب أن نتوقف الآن.

الخطوة الثانية:

التحالف القائد (بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير) التحولات الكبرى تنسب غالباً إلى كبار المسئولين. ومع ذلك،لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس، والقضاء على كل العقبات، وتحقيق انتصارات في الأجل القصير، وترسيخ التغيير في ثقافة الشركة. والخطوات الثمان في عملية التغيير تستلزم فريقاً من القادة وليس فرداً واحداً، ولكن ليس أى فريق.

أوجد الناس الملائمين :

الاتكال على فريق ضعيف للتغيير اسوأ من عدم وجود فريق على الإطلاق، الفريق الذى تحتاجه يجب أن يشكل تحالفا من قادة الشركة الذين لهم تسلسل وظيفي عالٍ، علاوة على مصداقية ومهارات في فنون القيادة، على سبيل المثال، ضع المديرين الأساسيين فى هذا الفريق لأنهم فى وضع يتيح لهم التأثير المباشر على دوائرهم كما يجب أن يتضمن الفريق كبار التنفيذيين لأنهم قضوا مدة أطول في الشركة ولأن لهم رؤية أوسع عن الشركة والصناعة.

الثقة والأهداف المشتركة:

الثقة والعمل بروح الجماعة أمران حيويان لنجاح التحالف لا يستطيع قيادة كل فعاليات الشركة إذا كان هناك صراع فى جنباتها، أو سوء اتصال بين إداراتها، أو افتقار إلى الاحترام بين

أعضائها، لابد أن يكون التحالف متحدا وراء هدف عام، ولايمكن أن يحدث هذا بدون ثقته، ولكى توجد الثقة، يفضل فى المراحل المبكرة للتغيير أن يجتمع أفراد فريق التحالف خارج مكان العمل لتنمية الثقة بينهم.

الخطوة الثالثة:

الرؤية أمر مهم لأى عملية تغيير لأسباب ثلاثة:

أولاً: توضح الاتجاه: فإذا لم تكن تعرف فى أى اتجاه تسير، فسوف تجد نفسك فى مكان آخر، وغالباً لا يتفق الناس على اتجاه التغيير، ويعتريهم لبس بشأن ما يحدث، أو يستائلون عما إذا كانت التغييرات ضرورية أم لا، والرؤية تقول للناس: " هذا هو الطريق الذى يقودنا إليه التغيير".

ثانياً: الرؤية تحفز الناس على اتخاذ اجراءات ليست بالضرورة فى مصلحتهم فى الأجل القصير، والتغيير عادة ما يخرج الناس من مناطق الراحة والدعة ومن أيام العسل: لأنه يتطلب العمل بصورة مختلفة أو مع وجود موارد قليلة، وتبين الرؤية الجيدة للناس المستقبل الأفضل الذى عليهم أن يضحوا من أجله اليوم.

ثالثاً: الرؤية تساعد على التنسيق: كل واحد يعرف إلى أين تتجه الشركة ويقوم بعمله دون أن يرجع فى كل صغيرة وكبيرة إلى المدير، وبدون رؤية مشتركة يختلف الناس باستمرار حول ما يجب أن يفعلوه.

الرؤى الفعالة:

وتتسم الرؤى الفعالة بست سمات هي:

1 - تنقل صورة متخيلة عن المستقبل البعيد

2 -تهتم بمصالح الناس في الأجل الطويل سواء كانوا موظفين أو عملاء، الرؤى الغائمة التى تتجاهل المصالح المشروعة لبعض الجماعات، سيهاجمها العملاء الذين سيتوقفون عن الشراء مثلا، أو الموظفون الذين سيقتلون عملية التغيير من خلال المقاومة السلبية.

3 - { تتكون من أهداف واقعية يمكن تحقيقها لابد أن تكون الرؤى طموحة بما يكفى لإرغام الناس على الخروج من الروتين المريح، التحسن فى شئ ما بنسبة خمسه في المائة ليس رؤية، ولكن الرؤية هى أن تكون الأفضل، ووضع أهداف صعبة ليس مثل وضع أهداف مستحيلة، الأهداف المستحيلة تفتقر إلى المصداقية ولا تحفز على العمل.

4 -واضحة بما يكفي لإرشاد عملية اتخاذ القرار، الرؤى الفعالة مركزة بما يكفى لمساعدة الموظفين على اتخاذ قرار بشأن أى الأفعال أهم، الرؤى الغامضة مثل: " أن نكون شركة عظيمة " لاتقدم أية معلومة عما ينبغى عمله.

5 ـ مرنة بما يسمح بالمبادرة الفردية مثل التكيف مع الظروف المتغيرة، لا يجب أن تكون الرؤى غامضة كما لا يجب أن تكون محددة جدا لدرجة تقتل المبادرة.

6 ـ من السهل شرحها: إذا كنت لا تستطيع أن تشرح رؤيتك إلى شخص فى أقل من خمس دقائق دون أن تأسر اهتمامه، فإن الرؤية غير مركزة: ومن ثم اعمل على توضيحها من جديد.

صياغة الرؤية:

صياغة الرؤية عمل شاق من الصعب إنجازه بسهولة، فهى تمرين للقلب والعقل معاً، تمرين يستغرق وقتاً وجهداً ومشاركة، لبدء عملية وضع الرؤية يكتب أحد الأفراد مسودتها الأولى مستعيناً بخبراته وقيمه فى إيجاد مجموعة مثيرة من الأفكار، وينبغى أن تبحث هذه الأفكار فيما بعد باستفاضة عن طريق التحالف القائد الذى يعدل ويوضح الأفكار الأصلية.

وحمل المجموعة المشتركة فى صياغة الرؤية على الاتفاق على مسودة نهائية أمر ليس سهلا، وخلق رؤية للمستقبل أمر تسوده الفوضى والاضطراب ويأتى مشحونا بالعواطف، ووجود فريق عمل فعال أمر مهم، ولابد للمجموعة أن تأخذ وقتها فى أن تجعل روح الجماعه تسود، وقد تستغرق مراجعة كل الرؤى شهوراً وحتى سنوات. ووجود إحساس بالعجلة أمر مهم للغاية فى هذه المرحلة، فبدونه لا يكرس أعضاء التحالف الوقت أو الجهد اللازمين لإيجاد متطلبات

الرؤية، فمن الممكن أن يتسرع أعضاء التحالف ويحاولون تعميم الرؤية قبل نضجها، فيكتبون الرؤية على لوحات إعلانية ويعلقونها في جميع أنحاء الشركة قبل أخذ الوقت الكافى للتفكير فيها ومناقشتها، كما أن الرؤية الضعيفة يمكن أن تقود إلى الاتجاه الخاطئ وربما لا تحظى بالتزام القادة، والنتيجة أنه بدلا من حفز الموظفين فإن الرؤية تجعلهم يشكون في التغيير.

الخطوة الرابعة: توصيل رؤية التغيير:

الاتصال الفعال هو مفتاح لحشد كل طاقات العاملين وراء رؤية مشتركة. أما الاتصال الضعيف فهو خير وسيلة لنزع فتيل الحماس من قلوب الموظفين، ومن ثم وقف أى عملية تغيير، ومن الأسباب التى تؤدى إلى فشل الشركات فى توصيل رؤيتها عدم أخذ الوقت الكافى لشرح هذه الرؤية، أو عدم شرح الرؤية بلغة واضحة ومفهومة، والمبادئ السبعة التالية تساعد على تفادى هذه الأخطاء:

1 ـ كن بسيطاً. فالعبارات غير المركزة للمحشوة بالتفاصيل تشوش أكثر مما توضح.

2 ـ استعن بالبلاغة والحوار الذاتى. فالحوار الذاتي والأمثلة أو اللغة المعبرة تساعد على توصيل الأفكار المعقدة ببساطة وفعالية.

3 ـ استعن بأشكال مختلفة لتوزيع البيانات. وزع البيانات في الاجتماعات الكبيرة والمحادثات غير الرسمية والمذكرات والمقالات في النشرات الصحفية.

عندما تأت بنفس الرسالة للناس من ستة اتجاهات مختلفة فسوف يسمعونها.

4 . كرر ثم كرر ثم كرر. كلما كررت رسالتك كلما حشدت فريق إدارتك.

على سبيل المثال: يتعهد أكبر 25 مسئولاً فى شركتك بتهيئة أربع فرص يوميا لربط محادثاتهم بالرؤية، فإذا انتهز 25 مسئولا اربع فرص يوميا على مدار ستة أشهر: فهذا يعنى تكرار الرؤية 12 ألف مرة.

5 . كن قدوة. يجب أن تتطابق أفعالك مع أقوالك، فإذا فعلت عكس ما تقوم فلن يستمع إليك أحد.

6 . الصراحة راحة. إذا كان هناك سبب مشروع لسلوك مكلف وضح ذلك. على سبيل المثال، في أوقات شد الأحزمة وخفض التكاليف، وضح أن ركوبك للطائرة ليس مجرد رفاهية، ولكنه توفيراً للوقت.

بعض الناس يعتقدون أنه لا يتعين على الإدارة العليا أن تشرح لموظفيها، لكن أن سرت أنت على نفس النهج، فلا تفاجأ إذا فقد الموظفون إيمانهم واهتمامهم بالتغيير.

7 . استمع واجعل نفسك موضع استماع. القاعدة الحاسمة: الاتصال ينبغي أن يسير في اتجاهين. اشرح الرؤية ثم استمع إلى رد الفعل.

طور المديرون فى إحدى الشركات، على سبيل المثال مفهوما جديدا لشراء أجهزة الكمبيوتر وبرامج الكمبيوتر، وظهرت على الفور مشكلات لعدد من مندوبي المبيعات الشبان فى الشركة تتعلق بأجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، لأنه لم تتم استشارتهم، وخسرت الشركة بسبب ذلك ملايين الدولارات، توصيل الرؤية بفعالية للمراحل التالية: وهى حمل الناس على العمل.

الخطوة الخامسة: التمكين (تمكين الموظفين من عملهم ومستقبلهم)

حتى تكون درجة الإلحاح مرتفعة والتحالف القائد يقوم بعمله، وتتم صياغة رؤية وتوصيلها، فإن عقبات عديدة يمكن أن تعوق التغيير، فى هذه المرحلة عليك أن تمكن قاعدة عريضة من الناس للقيام بإجراء ما عن طريق إزالة كل ما يمكن إزالته من هذه العقبات، وأكبر أربع عقبات تقف في طريق التغيير هى:

الهيكل التنظيمى.

يمكن لهيكل الشركة أن يصد أية مبادرة حتى من أكثر الناس نشاطاً، فالتغيير يتطلب تعاونا بين الوظائف المختلفة، لكن الجدران التى تفصل بين تلك الوظائف ذات العقبات المستقلة تبطئ عملية الاتصال وتشل التعاون، عالج هذه المشاكل بتوطيد أواصر التعاون بين الأقسام المختلفة، والإ فإن الموظفين سيتخلون فى النهاية عن برنامج التغيير.

المهارات:

الافتقار إلى التدريب يمكن أن يكون عقبة في طريق التغيير. إذ ليس من السهل الإقلاع عن عادات ومواقف درجت عليها لسنوات. غالباً ما يتعلم الناس المهارات الفنية ولكنهم لايتعلمون المهارات الاجتماعية والمواقف السلوكية اللازمة لإحداث التغيير، فلا يكفي أن تقول: " حسناً أنت مفوض ومسئول وعليك القيام بالتغيير، فاذهب وغير " يجب ان تمنح الموظفين ما يحتاجونه من تدريب للاستعانه بسلطتهم.

و التمكين بمفهومه العلمى يتضمن أربعة عناصر أساسية لا يكتمل بدونها وهى: تفويض الصلاحيات والمسئوليات معاً، والتدريب الفني والسلوكي لكل العاملين، والثقة فيهم، وتوفير الموارد وبيئة العمل الحافزة للإبداع. وقد سمى التمكين تمكيناً لأنه يمكن العاملين من عملهم ومن مستقبلهم، فهم مسئولون لأنهم ممكنون، وممكنون لأنهم مسئولون.

النظم:

نظم العمل وإدارة الموارد البشرية مثل: تقييم الأداء والرواتب والمكافآت والترقيات وأساليب التوظيف يجب أن تكون مقترنة بالتغيير. فإذا كان محور الرؤية الجديدة هو وضع العملاء في قلب كل قرار،فإن عمليات تقييم الأداء والرواتب والمكافآت يجب أن تقترن بقدرة العاملين على إرضاء العملاء.

من المعروف أن العاملين يربطون جهودهم بأساليب تقييمهم ومكافأتهم، فإذا لم تتم مكافأتهم عن الالتزام بالرؤية ومحاولة تطبيقها، فإن الرؤية لن تحظى بالاهتمام الكافي.

المشرفون :

قد يكون المديرون والمشرفون متلكئين، بحكم مواقعهم يمكن أن يشيعوا الخمول فيمن حولهم الحل الأمثل هنا هو الحوار المباشر والأمين.

واجه المديرين والمشرفين الذين لا يأبهون بالتغيير بالحوار المباشر الأمين، واشرح لهم الرؤية ومساهماتهم فيها. فإذا لم يبادروا إلى المشاركة الإيجابية، فيجب أن يرحلوا.

الخطوة السادسة انتصارات الأجل القصير:

التغييرات الكبيرة تستغرق وقتاً، والمؤمنون بالتغيير يستمرون على ولائهم له مهما استغرق من وقت، لكن معظم الموظفين يريدون دليلا على أن مساعيهم أسفرت أو ستفسر عن تحقيق نتائج إيجابية، الانتصارات السريعة تقدم هذا الدليل، إذ تكافئ الموظفين المجدين بشكل يرفع من روحهم المعنوية، كما أن هذه الانتصارات تزعزع من مكانة المشككين والمعارضين للتغيير، وتبرهن للمديرين الحذرين بالدليل القاطع أن التغيير يسير على الطريق الصحيح، وبالإضافة إلى قوة الدفع وانتصارات الأجل القصير تقدم لقادة التغيير بيانات ومعلومات ملموسة لاختبار رؤيتهم وتنقيحها.

تحقيق الانتصارات :

العديد من القادة يعتقدون أن الانتصارات السريعة يمكن أن تحدث من تلقاء نفسها، إذ يظنون أنه بمواصلة العمل بتصميم وعزيمة فاإن الأمور ستبداء فى التحسن تدريجيا، أو يتوهمون أنه نظراً لأن التغيير نشاط طويل الأجل فإن الانتصارات فى الأجل القصير ليست ممكنة.

وكلا الرأيين خطأ: فالانتصارات فى الأجل القصير ليست ممكنة وحسب وكأنها مطلوبة ومع ذلك فإنها لا تحدث من تلقاء نفسها، فلابد السعى إلى تحقيقها وهنا لابد من وضع أهداف محددة ومحاولة تحقيقها خلال الفترة تتراوح من عام إلى ثمانية عشر شهر، مثل النتائج يجب أن تكون واضحة ومرئية للجميع وذات صلة واضحة بجهود التغيير.

مجرد إرسال خمسة آلاف نسخة من نص رسالة الشركة ورؤيتها أو إنهاء الصراع الإداري بين مديرين مختلفين ليس هو ذلك النوع من الانتصارات الملموسة والمقنعة التى نسعى إليها، ولكن تخفيض تكاليف التشغيل في غضون 12 شهراً أو تقليل دورة تطوير أحد المنتجات من عشرة إلى ثلاثة أشهر من الإنجازات التى تعتبر امثلة حية على نوع الانتصارات المطلوبة.

الخطوة السابعة: توسيع نطاق التحوَّل (توظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير):

الانتصارات فى الأجل القصير ضرورية للمحافظة على استمرار قوة الدفع ومع ذلك فإن الاحتفال بهذه الانتصارات قد يكون له أثر عكسي فيؤدى إلى تثبيط الهمم ويوحى للعاملين بأن التغيير المطلوب قد أنجز وفيما يحتفل المسئولون بالإنجازات قد يرسلون للعاملين رسالة خاطئة معناها: نشكركم على روعة أدائكم، يمكنكم أن تستريحوا الآن، حينئذ يفقد الناس إحساسهم بالعجلة ويقللون من جهودهم. وغالباً ما تسفيد قوى المقاومة من هذه اللحظة الضعيفة فى إعادة ترتيب أوضاعها.

لتفادى مثل هذا الخطأ، عليك أن تتحلى بالمصداقية التي اكتسبتها من خلال الانتصارات التى تحققت في الأجل القصير في رفع ومعالجة كل المشروعات مهما كبرت. فالنتائج التي تتحقق في الأجل القصير يمكن أن تسمح لك، على سبيل المثال، ببدء عملية إعادة البناء التى تفاديتها من قبل بسبب المقاومة. ويمكنك أن تبدأ في برنامجين جديدين لإعادة هندسة نظم العمل من جديد.

المصالح المترابطة:

توسيع نطاق جهود التغيير من خلال مزيد من المشروعات أمر معقد منتجة الاتكالية المتبادلة داخل شبكات الاتصالات بين مختلف أقسام الشركة فما يحدث فى إدارة المبيعات على سبيل المثال يؤثر على التصنيع لا سيما الإنتاج الأنى (وصول قطع الغيار إلى خط الإنتاج

فى نفس لحظة تركيبها) كما أن القرارات الفنية فى الإدارة الهندسية تؤثر على التسويق.

ونتيجة لذلك إذا غيرت شيئاً فى أحد الأقسام فإنك تتسبب فى تغييرات فى مجالات أخرى من العمل ولهذا يجب أن تقنع كل الأقسام المتاثرة بالدخول في هذا التغيير وإلا فإن جهودك ستفشل وهذا هو السبب فى أن تبدأ تغييرات صغيرة تأتي الانتصارات فى الأجل القصير من جهود تغيير على نطاق صغير تسبب تموجات صغيرة ولكن متواصلة فى أنحاء الشركة وعندما يتعزز موقفك بالفوز يمكنك حينئذ أن تبدأ فى مهاجمة المشروعات الأكبر حجماً، وهى المشروعات المترابطة والتى يؤثر بعضها على بعض.

تقليص العلاقات:

حيث إن العلاقات الداخلية تعقد التغيير فقد بدأ الناس في التشكيك في الاعتماد المتبادل على سبيل المثال هل تحتاج الميزانية إلى تقارير أسبوعية من كل مصنع؟ ولماذا يتعين على كل الوحدات أن ترجع إلى إدارة الموارد البشرية بالشركة قبل أن تقدم راتبا لأية وظيفة يفوق 50 ألف دولار؟

التعامل مع هذه الأسئلة يطيل عملية التغيير ولكن من الأجل الطويل سيطهر الشركة من الاتصالات والعلاقات غير الضرورية التى تجعل عملية التحول أكثر سهولة.

الخطوة الثامنة : ترسيخ ثقافة التغيير (غرس ممارسات جديدة في ثقافة الشركة)

ثقافة الشركة مثل الرؤية تقع فى نطاق القيادة لا الإدارة يفضل المديرون التركيز على الأعمال الملموسة مثل الهياكل الإدارية والنظم وثقافة الشركة أمر غير ملموس ولكنه مهم وللثقافة تأثير كبير على الطريقة التى يتصرف بها الناس ولهذا فلن تنجح أية عملية تحول دون معالجة هذه القضية.

ما هى الثقافة

تتألف ثقافة أى شركة من أعراف سلوكية ، وهي الطريقة التي يتصرف بها الناس والمنتظر أن يتصرفوا بها.

وفى الجماعة يكافأ الناس الذين يلتزمون بالتقاليد التى تنتجها هذه الجماعة ويعاقب الذين يخالفون هذه التقاليد بطريقة أو بأخرى وعلى هذا فأن التقاليد والأعراف السلوكية أمر لا مفر منه فى أية شركة.

وثقافة الشركة تعكس أيضا القيم المشتركة السائدة فيها ، وتستمر القيم المشتركة وتترسخ لأن الجماعة كما في تقاليد المجتمع الكبير تنبذ الممارسات الخارجة على سلوكها.

وعلى هذا فإن ثقافة الشركة المتغلغلة والمتجذرة التى يصعب تغييرها لأى جهد يهدف إلى التغيير ويدعوا إلى قيم وقواعد سلوكية مختلفة.

تغير الثقافات:

تغيير الثقافات عملاً جريئاً وصبراً طويلاً. فعليك أن تبذل جهداً مضاعفاً لتشجيع الناس على قبول الثقافة الجديدة، وعليك بالصبر كي تمنح الثقافة الجديدة الوقت كى تترسخ. فعلي سبيل المثال، غير فريق التغيير في إحدى الشركات ثقافة الشركة من ثقافة محافظة تعارض المخاطرة، إلى ثقافة أكثر مجازفة وإبداعاً. وعندما زادت حدة التوتر بين أنصار الثقافة الجديدة، وأنصار الثقافة القديمة كان رد الشركة كما يلي:

- أبرزت الأدلة الكافية على أن الممارسات الجديدة أدت إلى تحسين مستويات الأداء.
- اعترفت بأن الثقافة القديمة خدمت الشركة جيداً، ولكنها لم تعد صالحة للمرحلة الجديدة وللمستقبل.
- قدمت عروضاً مغرية للعاملين الذين تجاوزوا الخامسة والخمسين من العمر وحفزتهم على التقاعد المبكر. وشجعت العاملين الذين لم يقتفوا الثقافة الجديدة على ترك الشركة.
- كافأت أنصار الثقافة الجديدة على جهودهم وحماسهم للتغير وقامت بترقيتهم.

ورغم مثل هذه القرارات الجريئة الضرورية لأى تغيير فى الثقافة فأن قتل الثقافة القديمة عمل صعب لأن القيم المشتركة تتاثر بالخبرة المكتسبة عبر سنوات طويلة وإحداث أى تغيير فى جوهر الثقافة

يستغرق سنوات وبذلك يكون الإصرار على مواصلة التغيير هو المدخل الوحيد للنجاح.

وداعاً للكتب: تأبين للثقافة القديمة:

لا تدعوا كل برامج التغيير إلى التخلص الكامل من ممارسات وثقافة الشركة القديمة ففى الكثير من مساعى التغيير تظل الثقافة القديمة أساساً صالحاً للاستمرار التحدى هنا هو أن تزرع الممارسات الجديدة فى الثقافة القديمة وتحقنها بها فيما تتخلص من الأجزاء المستهلكة من الثقافة القديمة وهذا يشبه استبدال أجزاء جديدة بأخرى بالية.

على سبيل المثال تولى إحدى الشركات عملاءها اهتماماً كبيراً وهذا الاهتمام متأصل فى ثقافة الشركة هذه الشركة فصلت إجراءات خدمة العميل فى دليل إرشادى بلغ سمكة 18 بوصة، وكانت القاعدة الثقافية التى ترفعها الشركة كشعار هى " الإنجاز باستخدام الكتاب "

قام رئيس مجلس الإدارة الجديد بتغيير هذه الثقافة وبسط عمليات خدمة العملاء وبهذا حافظ على القيم القديمة للشركة وأنجزها بطرق جديدة وبهذا فقد صار الدليل الإرشادى المفصل قليل الأهمية.

وحتى لا يثير حفيظة المسئولين عن وضع الكتاب الإرشادى قال رئيس مجلس الإدارة فى أحد الاجتماعات العامة للشركة: " هذا الكتاب مثل الصديق القديم، الذى مازلنا نحبه، ولكنه مات، وعزاؤنا فيه أنه عاش بيننا حياة طيبة ومنتجة "

ثم أضاف: " يجب علينا الاعتراف بمساهمته فى حياتنا، ولكن الحياة بعده مستمرة، فعلينا أن ننساه ونحث الخطى ".

دور الإدارة يأتى متأخراً:

تفشل العديد من جهود التغيير بسبب الافتقار إلى قيادة ذات رؤية لكن الإدارة المحترفة (وليس القيادة) تلعب دورها فى التغيير أيضا. فى الخطوة السادسة تتحقق الانتصارات فى الأجل القصير عن طريق وضع أهداف وتحقيقها وعن طريق التخطيط والسيطرة على عملية التغيير ووضعها فى مسارها الصحيح وهذه مهارات إدارية لا قيادية. فى الخطوة السابعة أنت - كقائد - تنتقل من الانتصارات السريعة وتتوجه عدد كبير من مبادرات التغيير فى كل أنحاء الشركة، وهنا تحتاج الى ربط بين كل من الإدارة والقيادة، فأنت لا تستطيع إدارة 20 مشروعاً للتغيير معاً، دون رؤية القيادة المرشدة مثلاً كما أن المسئولين فى القيادة العليا لا يمكن أن يديروا كل التفاصيل ولن تنجح جهود التغيير إلا بإسناد مسئوليات القيادة إلى المديرين المضطلعين بالعمل مباشرة.

ودور تغيير الثقافة أيضا:

من النظريات الشائعة فى برامج التغيير محاولة البدء بتغيير الثقافة أو لا.

فلو كان بوسعنا إقناع الناس بتغيير قيمهم وسلوكهم فإن هذه النظرية تكون سليمة لأن العملية الفعلية لإيجاد التغيير تصبح أكثر سهولة.

ومع ذلك فإن الثقافة ليست بالشئ الذى يمكن اكتسابه وتغييره بسهولة فأنت لا تستطيع تعليم ثقافة جديدة فى فصل من الفصول الدراسية ولكن القيام بالتغيير أولا عن طريق إقناع الناس بالقيام بممارسات جديدة فى الثقافة.

إذا كنت حساسا تجاه القضايا الثقافية فسوف تبحث عن أفضل السبل للحث على الإلحاح وبناء تحالف قائد من أجل صياغة رؤية مشتركة ولكن غرس التغيير فى الثقافة لا يمكن أن يحدث إلا بعد أن تنجز بقية الأعمال.



الفصل الثالث

نظم المعلومات الإدارية

تعريف وأهمية نظم المعلومات الإدارية:

إن نظم المعلومات الإدارية هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي والحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية والآثار الخارجية. وتدعم نظم المعلومات عملية التخطيط والإدارة ونشاطات المشروع داخل جمعية تنظيم الأسرة، بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للمساهمة الفعّالة في اتخاذ القرار.

إن نظم المعلومات الإدارية توفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة على كافة مستوياتها، حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة والمؤقتة لكي يوفر القيام بعملية التخطيط والرقابة والتوجيه داخل منظمة ما (مثل المنظمات غير الحكومية أو جمعيات الأسرة). وتوفر نظم المعلومات الإدارية مجموعة من نظم المعلومات الوظيفية.

وتعمل نظم المعلومات المطورة على توفير البيانات المطلوبة بهدف دعم وإدارة وظائف برامج المشروع. ولقد بدأت نظم المعلومات الإدارية قبل إدخال الكمبيوتر بفترة طويلة من الزمن. فقد نشأت في بادئ الأمر بإدارة الحسابات ومجالات الإدارة الأخرى. ويوسع استخدام

الكمبيوتر من سهولة استعمال المعلومات والحصول عليها والتعامل مع البيانات بكميات كبيرة. كما أن هذه البيانات تكون متاحة للاستخدام من قبل المنظمة ككل.

معايير، مصادر، طرق، ومراحل نظم المعلومات الإدارية:

ابتداء من جمع البيانات، وفترات تلك البيانات إلى التحليل ورفع التقارير (القوائم البيانية) وتعتبر نظم المعلومات على مستوى جيد عندما تخدم منظمة ما ومديريها عن طريق جمع. وتحليل المعلومات المناسبة والشاملة ولكن بدون إفراط فيها لتحليل تنمية البرنامج والمشاكل أو اتخاذ القرار. لذا فإن معايير نظم المعلومات الإدارية الجيدة في:

- الدقة: معلومات وبيانات صحيحة.
- حداثة المعلومات: توفر معلومات حديثة وفي حينها.
- التكامل: توفر قدر كافٍ من المعلومات الضرورية بالنسبة لغرض محدد.
- الإيجاز: معلومات موجزة بالاستثناء أو نشاطات مخططة حسب الحاجة.
- الارتباط والملائمة: لمساندة أسلوب العمل المتطلب من مسؤولي الإدارة في منظمة ما وذلك بمساعدة تحليل منظم المعلومات - تكييف التحليل وفقاً لتسهيل عملية استخدام المعلومات للمراحل الإدارية المختلفة.

- توفر المعلومات: أن تكون متوفرة وسهل الحصول عليها.

مصادر وطرق ومراحل المعلومات:

أ. متطلبات المعلومات وجمع البيانات:

ومهما كان الغرض من استخدام نظم المعلومات الإدارية بالنسبة لاتخاذ القرار فيما يتعلق بتنمية برنامج ذي هدف معين أو مشكلة معينة فمن الأسهل تنظيم البيانات بطريقتين أساسيتين:

أولاً: إعداد قائمة بالمعلومات أو البيانات المعروفة عن مشكلة أو موضوع ما على النحو التالي:

القائمة (1) البيانات المعروفة للباحث

المشكلة	البيانات المعروفة لنا	المصدر

ثانياً: إعداد قائمة بالبيانات المطلوبة – غير المعروفة للمسؤولين. ويمكن أن تساعد استفسارات معينة في عملية جمع البيانات:

1. لماذا تجمع البيانات (الهدف)

أ. الجهة الموجهة إليها البيانات.

ب. الغرض.

2. أين توجد البيانات (المصدر).

3. كيف يتم جمع البيانات (الطريقة)

أ. عدد مرات جمع البيات، ومتى تجمع.

4. أي صعوبات في عملية جمع البيانات (حدود الصعوبات).

القائمة (2) تنطبق الأسئلة كما في المثال السابق على إحدى حالات برامج جمعيات تنظيم الأسرة ويتم ذلك على النحو التالي:

مجال المعلومات	الجماعات المستهدفة	تفاصيل الجماعات المستهدفة	المصادر	منهج المعلومات	صعوبة جمع البيانات

يركز هذا التخصص على كيفية بيع وشراء المنتجات وتوفير خدمات معينة على شبكة ويب، سواء كانت شبكة الإنترنت أو أي شبكة محلية فيقوم باستخدام التكنولوجيا كوسيلة لإتمام العمليات التجارية بين المؤسسات والأفراد.

بعض الكتب تشبه تخصص التجارة الإلكترونية بالتسويق الإلكتروني Electronic Marketing ولكن بعض الجامعات تعتبره تخصص مستقل الهدف منه هو توصيل السلع أو الخدمات من خلال الشبكة. والدفع يكون من خلال الشبكة أيضا.

ممكن أن نقول باختصار أن التجارة الإلكترونية هي عملية بيع وشراء عن طريق الإنترنت بطرق مختلفة وآمنة، سواء كان التعامل بين

(شركة ومستهلك) أو بين (شركة وشركة أخرى) أو بين (مستهلك ومستهلك آخر).

وأقرب مثال ينطبق على هذا التخصص هو موقع eBay يدرس طلاب هذا التخصص بعض من مواد في الحاسب مثل:

- مقدمة لعلوم الحاسب
- مادة برمجة (لكن لا يتعمقون في البرمجة)
- قواعد بيانات
- مقدمة عن الشبكات
- تطوير الويب

وأيضا يدرسون بعض من مواد إدارة الأعمال مثل:

- المحاسبة
- والتسويق
- ونظم المعلومات الإدارية
- وإدارة الأعمال

❖❖❖

إدارة الأعمال الإلكترونية E-Business



هذا التخصص ضخم جدا.فهو لا يقتصر على مجال محدد في الإدارة مثل البيع والشراء والعلاقة بين الزبون والبائع، بل يهدف هذا التخصص على إتمام جميع الأعمال داخل وبين المؤسسات وإدخال التقنية في جميع تخصصات الإدارة .

فيقوم هذا التخصص بدعم خدمة العملاء وعمل علاقة تعاون بين الشركات والقيام بتنفيذ جميع عمليات المؤسسة بشكل تقني هذا التخصص له دخول في معظم تخصصات الإدارة فيدخل في مجال الموارد البشرية مثل توفير وظائف عن طريق النت ووضع Hولويات معينة للمتقدمين وحصر مهارات الموظفين:

ويدخل في مجال التمويل (إدارة النقد - إدارة الائتمان - إدارة الاستثمار - الميزانة الرأسمالية - التنبؤ المالي ، ويدخل في المحاسبة (فيقوم بعمل الحسابات والجرد والحسابات المستحقة للدفع والمرتبات وغيرها) ويدخل في عمليات الإنتاج) وضع خطط للموارد - تنفيذ أنظمة للتصنيع - مراقبة العمليات، ويدخل في مجال التسويق (إدارة العلاقات مع العملاء وتطوير خدمة العملاء - زيادة تفاعل التسويق وجعلها أسرع وأفضل - زيادة قوة المبيعات ووضع خيارات أفضل لعملائك) يسعى هذا التخصص إلى اختصار الوقت والسرعة وتحسين الإنتاجية والوصول إلى عملاء جدد وسهولة التواصل بين المؤسسات وتبادل المنافع وتسهيل عمل الاتفاقيات بين الشركات بوقت قصير، هذا لا يعني أن الطالب متخصص في جميع مجالات الإدارة. لكن تكون لديه خلفية بسيطه في الإدارة بحيث تساعده على إدخال التقنية عليها.

أمثلة على هذا التخصص:

يمكننا أن نشاهد الفرق في شركات الاتصالات قبل وبعد تطبيق الخدمات الإلكترونية عن طريق النت بحيث يمكنك تنفيذ جميع الخدمات عن طريق النت.

وأيضا في مجال التوظيف أصبح ديوان الخدمة المدنية وجميع الشركات توفر خدمة التوظيف عن طريق النت من دون الحاجة للحضور إلى الشركة.

وأيضا سهل عملية الجرد في المخازن وساعد على وضع أنظمة لتنظيم المصانع.

هذا التخصص لا يعني بأن الطالب قادر على بناء أنظمة تشمل كل هذه الخدمات(لأن بناء هذه الأنظمة يحتاج إلى متخصصين في مجال هندسة وعلوم الحاسب) لكن هذا التخصص يعطي الطالب القدرة على تطوير هذه الأنظمة وزيادة إمكانياتها والعمل عليها.



تطوير وبناء نظم المعلومات

أهمية نظم المعلومات :

إن انتشار تكنولوجية المعلومات كان الأساس الذي أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الإدارية التي نستطيع أن نعرفها بأنها مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات ويهدف نظام المعلومات الإداري إلى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإعدادها طبقا لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمؤسسة أو الشركة كما أن نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبه يومي واسترجاعها عند الحاجة وهناك أنماط كثيرة ومتعددة لنظم المعلومات الإدارية واستخدام هذه الأنماط يؤدي الى فوائد كثيرة جدا أهمها:

- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة أو الشركة
- تحسين الكفاءة
- رفع مستوى الإنتاجية
- تمكين المدراء من تخصيص وقت أكبر للمهام الاستراتيجية

- توفير إمكانية دراسة ومعالجة المشكلات الكبيرة والمعقدة
- المساعدة في تنفيذ القرارات
- إنجاز المهام الإدارية المختلفة
- مساعدة الإدارة في التعرف على الفرص والاستجابة لها بسرعة أكبر
- تقديم خدمات جديدة أفضل
- زيادة العائدات
- تخفيض التكاليف
- فتح فرص جديدة وأسواق جديدة
- تحقق نتائج مذهلة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة
- اشتراك جميع الإدارات في المؤسسة بشكل مباشر في هذه النظم وتطويرها

مراحل بناء نظم المعلومات :

تتبع عملية نظم المعلومات أسلوبا علميا يتكون من مراحل متتابعة. وحتى يتحقق النجاح في عملية بناء نظم المعلومات فلا يصح تجاوز أي من هذه المراحل لأن كل مرحلة تعتمد بدرجة كبيرة على نتائج المراحل التي تسبقها. وفيما يلي المراحل التي تتكون منها عملية بناء نظم المعلومات. وهى تمر بثلاث مراحل رئيسية، وتتكون كل مرحلة رئيسية من عدة مراحل متتابعة كما يلي:

أولا: التخطيط ووضع السياسات. وتتكون من مرحلتين:

1. التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات.
2. تحديد سياسات وخطط نظم المعلومات.

ثانيا: تطوير النظم. وتتكون من ست مراحل متتابعة:

1. تعريف وتحديد المشكلة.
2. دراسة الجدوى.
3. تحليل النظام.
4. التصميم العام وتقويمه.
5. التصميم التفصيلي للنظام.
6. بناء وتنفيذ النظام.

ثالثا: تشغيل وصيانة وإدارة النظام.

وتشمل هذه المرحلة عمليات تركيب الأجهزة ومد التوصيلات، وتشغيل الأجهزة وفحصها، وتشغيل البرامج والنظم، وصيانة الأجهزة والبرامج، ووضع المعايير والأساليب اللازمة لإدارة النظام وضمان تحقيق الأهداف التي طور من أجلها. وتتزامن مع جميع مراحل بناء نظم المعلومات عمليتان مهمتان هما المتابعة والتقويم. وتهدف هاتان العمليتان إلى ضمان أن المشروع يتم وفق الخطط المعتمدة له وأنه سيحقق الأهداف الموضوعة له.

ثانيا: التخطيط ووضع السياسات :

مما لاشك فيه أن تطوير وبناء نظم جيدة للمعلومات له علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل بالمنشأة، حيث نY الحاجة إلى إنتاج المعلومات أصبحت من المتطلبات الأولية والأساسية للبقاء والاستمرار، وليس فقط هدفا لتحسين الكفاءة. هذا وقد أصبحت تقنية الحواسيب عصب نظم المعلومات في أي منشأة لما تقدمه من دعم كبير في إجراء وتنفيذ العمليات المختلفة ومساعدة المستويات الإدارية في كافة الأنشطة والقرارات التي يتطلبها العمل. ويمكن من خلال إدخال تقنيات الحاسوب ونظم المعلومات في أعمال أي منشأة تحقيق ما يلي:

- صحة وتكامل المعلومات.
- سرعة الحصول على المعلومات.
- زيادة كفاءة العاملين.
- تحسين الخدمات المقدمة.
- تقليل الهدر المادي.
- تحسين الخدمات المقدمة.
- تحسين الاتصالات الإدارية.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بكفاءة وسرعة مناسبة.
- تحسين وتطوير الأداء.
- تطوير أساليب أكثر فاعلية في الأداة والتنظيم.

دعم الخطط الاستراتيجية :

ومن أجل إدخال تقنيات الحاسوب وتطوير نظم المعلومات لأي منشأة، فإنه يلزم توفر خطة استراتيجية بعيدة المدى للمعلوماتية تتسق مع الخطة الاستراتيجية العامة للمنشأة وبما يحقق أهداف وغايات المنشأة. وفي العادة تضع المنشأة لنفسها عدد من الخطط الاستراتيجية التي تهدف في مجملها إلى تطوير العمل والأداء مثل: خطة استراتيجية لتنمية القوى البشرية، خطة إستراتيجية للتدرب، خطة استراتيجية للتطوير الإداري، وغيرها من الخطط الاستراتيجية.

إن الخطة الاستراتيجية المعلوماتية هي جزء من عدد من الخطط الاستراتيجية المتكاملة التي تهدف في مجملها إلى تطوير العمل والأداء بما يحقق أهداف وغايات المنشأة. وقد سبق أن أوضحنا أن مرحلة التخطيط والسياسات المتعلقة ببناء نظم المعلومات تتضمن قضيتين رئيسيتين هما:

1 -التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات.

2 -تحديد السياسة العامة لنظم المعلومات.

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات :

تهدف هذه المرحلة إلى وضع خطة استراتيجية لتطوير نظم المعلومات تحقق تكامل النظم وتزامن تطويرها بما يحقق أهداف

المنشأة. ومن المهم في هذه المرحلة تحديد أهداف نظم المعلومات وربطها بأهداف المنشأة، فالهدف من بناء نظم المعلومات هو مساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها. وبدون التخطيط البعيد المدى فإن تطوير النظم لن يكتب له النجاح بالصورة المأمولة له.

إن عملية بناء نظم المعلومات تشبه عملية بناء منزل. فبدون التخطيط الجيد لحاجة السكان وعدد الغرف المطلوبة ومساحة كل غرفة وتوزيع الغرف وارتباطها ببعضها البعض، قد يكتشف المرء بعد بناء المنزل أنه بحاجة لغرف إضافية، أو أن مساحة الغرف ليست كما هو مطلوب، أو أن توزيع الغرف لا يحقق راحة السكان. وإجراء التعديلات اللاحقة على تصميم المنزل، وبناء الملاحق والغرف الإضافية، أو هدم الجدران لتوسيع الغرف سيزيد من تكلفة بناء المنزل، وسيؤدي إلى زيادة فترة البناء، وتأخر سكنى الساكنين في المنزل أو إزعاجهم.

نفس المشكلات يمكن أن تحدث إذا شرع في تطوير نظم المعلومات وبنائها دون التخطيط المسبق لها. فالأنظمة سيتم تطويرها دون تنسيق، وسيكتشف فيما بعد أنها لا تلبي حاجة المستخدمين أو أن أداءها دون مستوى الأداء المطلوب. والتعديلات التي تتم فيما بعد لتحسين هذه النظم ستؤدي إلى زيادة كبيرة في تكلفتها وإلى تأخر تشغيلها واستخدامها.

إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات مفهوم حديث نسبياً، ولا يتضح للكثيرين أهميته وتأثيره الإيجابي الكبير على الأداء في

المنشأة. ولكن وضع خطة استراتيجية معلوماتية واتباع منهج علمي سليم في تطوير نظم المعلومات سيحقق بإذن اللّه تعالى المتطلبات التي سبق ذكرها في الفصل السابق.

وتطوير خطة استراتيجية للمعلوماتية وتطوير نظم المعلومات اللازمة لها يتطلب العديد من الدراسات والمراحل. وبصفة عامة تتضمن تطوير الخطة المعلوماتية الاستراتيجية لأي منشأة الدراسات التالية:

1. دراسة الهيكل التنظيمي للمنشأة ومهام الإدارات والأقسام المختلفة.
2. دراسة الاستراتيجية العامة للمنشأة وخطط التطوير المختلفة (مثل خطة التطوير الإداري، خطة تنمية القوى البشرية، خطة تنمية الموارد المالية).
3. تحديد نظم المعلومات المطلوبة للمنشأة.
4. تحديد أولويات النظم.
5. دراسة خيارات وبدائل التقنية المختلفة.
6. دراسة متطلبات القوى البشرية وخطة التوظيف والتدريب.
7. دراسة الوضع الحالي لنظم المعلومات وتقنيات الحاسوب في المنشأة.

من الدراسات السابقة يتم تطوير الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية للمنشأة والتي تشمل ما يلي: -

1. تحديد أهداف وغايات المعلومات في المنشأة .

2. تحديد وتوصيف لنظم المعلومات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات .

3. تحديد خطة لتطوير نظم المعلومات المطلوبة وتشتمل على :

- تحليل النظم
- تصميم النظم
- تنفيذ النظم
- تشغيل وصيانة النظم

وتتضمن الخطة مخطط تطوير النظم وتحديد الأولويات والجداول الزمنية للتنفيذ .

تحديد وتوصيف الاحتياجات والموارد اللازمة لأتمته نظم المعلومات المقترحة شاملة :

- تقنيات الحاسوب
- البرمجيات والنظم
- تقنيات الاتصالات
- القوى البشرية

التدريب:

- وضع مواصفات متكاملة للأجهزة والبرامج والنظم

- وضع خطة متكاملة لاقتناء الأجهزة والموارد اللازمة والتكلفة اللازمة لها
- وضع خطة واضحة للتوظيف والتدريب
- وضع معايير وأساليب ملائمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وصيانتها وتحديثها
- وضع خطط متكاملة لاتصالات وأمن وسلامة المعلومات
- تحديد وتوصيف للتعديلات المتوقعة في هيكل المنشأة واللازمة لتطوير وتنفيذ وإدارة خطة المعلوماتية المقترحة .

وبصفة عامة يحتوي مستند الخطة المعلوماتية الاستراتيجية على التفاصيل الأساسية التالية:

1 -المقدمة:

- تحديد هدف الخطة المعلوماتية الاستراتيجية .

2 -تعريف بالمنشأة ومسؤولياتها :

- نطاق مسؤوليات المنشأة
- الخدمات التي تقدمها المنشأة
- الهياكل التنظيمية والتسلسل الإداري
- القوى العاملة بالمنشأة
- الميزانيات والخطط المستقبلية

3 -وصف للوضع الحالي لنظم المعلومات في المنشأة:

- الوضع الحالي لأتمتة النظم
- التجهيزات الموجودة
- البرمجيات التطبيقية ومستوى الاستخدام
- أجهزة الاتصالات

4 -استراتيجيات أتمتة نظم المعلومات في المنشأة

- الخصائص العامة لنظم المعلومات في المنشأة
- دراسة تحليلية عن نظم المعلومات في المنشأة
- المشاكل والاهتمامات
- النماذج الهيكلية للنظام
- معايير اختيار الأجهزة والشبكة والاتصالات
- برامج التشغيل والتطوير والبرامج التطبيقية
- خطة تطوير القوى العاملة
- استراتيجية التنفيذ
- دراسة الاعتبارات الخاصة في المنشأة

5 -الخطة التنفيذية:

- مخطط تطوير النظم
- تحديد الأولويات للتنفيذ
- خطة تصميم نظم المعلومات
- وضع مواصفات الأجهزة والبرمجيات
- طرح المواصفات للمنافسة وتحليل العروض والترسية

- خطة التنفيذ وبناء مركز معالجة المعلومات
- خطة التشغيل والصيانة والتدريب

التعديلات المتوقعة في هيكل المنشأة واللازمة لتطوير وتنفيذ وإدارة خطة المعلوماتية المقترحة

رابعاً: سياسات وخطط نظم المعلومات:

يتحدد في هذه المرحلة دور الإدارة العليا والتزامها تجاه تطوير نظم المعلومات في المنشأة. وفي هذه المرحلة يجب أن تتبنى الإدارة العليا نظم المعلومات وتتعامل معها كمورد أساسي من موارد المنشأة مثلها مثل الموارد المالية والبشرية. كذلك يجب أن يتفهم جميع الموظفين والعاملين في المنشأة مدى التزام الإدارة العليا نحو نظم المعلومات، وإن تعاونهم وتجاوبهم مطلب أساسي في جميع مراحل تطوير هذه النظم.

ويجب في هذه المرحلة تحديد السياسات والخطط والبرامج التي تضمن تنفيذ الخطة المعلوماتية الاستراتيجية، ويشمل ذلك:

1 -وضع السياسات العامة على مستوى الأنظمة الجزئية والتي يختص كل منها بأداء وظائف معينة مثل:

- السياسة العامة لتطوير نظم المعلومات.
- السياسة العامة لتدبير الاحتياجات والموارد.
- السياسة العامة للتدريب والتوظيف.

- السياسة العامة لبناء مركز معالجة البيانات.

2 -إعداد خطط وبرامج تفصيلية على مستوى الأنظمة الجزئية مثل:

- خطط وبرامج تطوير نظم المعلومات.
- خطط وبرامج تدبير الاحتياجات والموارد.
- خطط وبرامج التدريب والتوظيف.
- خطط وبرامج بناء مركز معالجة البيانات.

سياسات وخطط نظم المعلومات وارتباطها مع الخطة المعلوماتية الاستراتيجية. إن عملية تطوير الخطط والسياسات عملية ديناميكية. وينبغي التركيز هنا على أهمية تقويم الخطط والسياسات وقياس نتائجها بصورة مستمرة –خاصة وإننا نتعامل مع تقنيات الحاسب وتقنيات المعلومات– وهذه التقنيات تمتاز بأنها سرية.

خامساً: تعريف وتحديد المشكلة :

تبدأ مرحلة تطوير النظم بخطوة أساسية مهمة هي (تعريف وتحديد المشكلة). ويعتبر الهدف الرئيسي لهذه المرحلة هو تحديد المشكلة ومجال الدراسة الخاص بها، وتحديد أهميتها وطبيعتها من حيث:

1. مشكلة عاجلة أو غير عاجلة.
2. مشكلة رئيسية أم ثانوية.
3. مشكلة حقيقية أم تخيلية.

وبصفة عامة يمكن لمحلل النظم أن يعرف ويحدد المشكلة من خلال مناقشة المسؤولين عن عمل ودراسة مجموعة من التقارير الخاصة بالعمل والتي يمكن الحصول عليها سواء من:

1. مصادر خارجية عن المنشأة.
2. مصدر داخل المنشأة.

وعادة تنشأ المشكلة المطلوب إيجاد حلها للأسباب التالية:

1. حدوث تغييرات في سياسة المنشأة.
2. حدوث تغييرات في نظام العمل.
3. تنفيذ وتشغيل نظم جديدة.
4. إدخال منتجات جديدة، أو تغيير نوعيات بعض المنتجات الحالية.
5. حدوث تغييرات في الأفراد القائمين على رأس العمل.
6. رغبة المنشأة في التغيير.

ويجب على محلل النظم في هذه المرحلة إعداد تقرير يتضمن ما يلي:

1. موضوع المشكلة مع تحديد دقيق لها.
2. مدى ومجال المشكلة. ويكون محددا بالموارد المالية أو الحدود التنظيمية أو الوقت.
3. الهدف من دراسة المشكلة. وهي الأشياء التي يتوقع تحقيقها من خلال الدراسة ويجب أن تكون متناسقة مع موضوع ومدى ومجال الدراسة.

دراسة الجدوى:

بعد تعريف وتحديد المشكلة المطلوب حلها بواسطة نظم المعلومات، تبدأ عملية دراسة الجدوى من تطوير نظم المعلومات. ودراسة الجدوى هي مهمة محددة لدراسة وفحص وتقويم النظام الحالي، والتوصية إلى الإدارة العليا للمنشأة بخصوص وجود عائد من تطوير وتغيير النظام الحالي. ويعتبر الهدف الرئيسي لمرحلة دراسة الجدوى هو تحديد ودراسة الجدوى الفنية والاقتصادية والتنظيمية لتطوير وتغيير النظام الحالي.

وعادة يجب القيام بدراسة الجدوى الاقتصادية قبل الالتزام بأية استثمارات طويلة الأجل، أو عمل مشروعات كبيرة بخصوص التطوير أو التغيير. وتشمل دراسة الجدوى المراحل التالية:

1. أهداف ومجال دراسة الجدوى .
2. دراسة النظام الحالي .
3. دراسة متطلبات المعلومات .
4. دراسة الحلول البديلة.

ويجب في هذه المرحلة إعداد تقرير عن نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية. وبصفة عامة يتضمن هذا التقرير التفاصيل التالية :

1 -الخلاصة – وتحتوي على مايلي :

- الأهداف
- تقويم كل بديل بناء على معايير محددة .

2 -النظام الحالي – ويحتوي ما يلي :

- المشكلات في النظام الحالي، والأهداف المطلوب استيفاؤها .
- المزايا والعيوب .
- تحليل القرارات .
- تدفق المعلومات .
- تحليل المعالجات المطلوبة .

3 -النظم البديلة المقترحة – ولكل بديل ينبغي تقويم دراسة عن التالي :

- تحقيق النظام لأهداف المنشأة .
- تحليل القرارات .
- الأجهزة والمعدات والبرامج .
- القوى البشرية اللازمة .
- التأثير على المنشأة .
- الجدول الزمني للتنفيذ والتكلفة اللازمة لذلك .
- تحليل التكلفة الكلية والعائد المتوقع من النظام المقترح

تقويم البدائل والتوصيات – ويحتوي هذا الجزء على التالي :

- معايير ووسائل التقويم .
- تقويم البدائل المقترحة للنظم من حيث:

❖ التكلفة

- ❖ العائد
- ❖ الجدوى الاقتصادية
- ❖ الجدوى التنظيمية
- ❖ أمن وسلامة المعلومات
- ❖ تحديد البديل الموصى به

سابعاً: تحليل النظام :

تعنى مرحلة تحليل نظام المعلومات بدراسة احتياجات المستخدمين من المعلومات بهدف وضع مواصفات للنظام بحيث يلبي هذه الاحتياجات. وينبغي أن يتولى عملية التحليل خبير متمرس في هذه العملية هو "محلل النظام". وتتم خلال هذه المرحلة عمل مقابلات عديدة مع المستخدمين بهدف تحديد احتياجاتهم. كذلك يقوم محلل النظام بدراسة حجم المعلومات التي يتعامل معها الموظفون، وطبيعة التقارير التي يحتاجونها في عملهم.

وبصفة عامة فإن تحليل النظام هو فصل النظام إلى عناصره الرئيسية، ودراسة كل عنصر على حدة وعلاقته بالعناصر الأخرى. ويشمل ذلك تقويم كل المؤثرات الداخلية والخارجية والقيود التي لها تأثير على مراكز اتخاذ القرار الرئيسية في النظام الحالي.

إن أول خطوة في تحليل النظام هي تحديد الأسباب التي تدعو إلى القيام بتحليل النظام. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال المقابلات المبدئية مع الأشخاص المسؤولين أو العاملين بالنظام. وبصفة عامة فإن الأسباب الأساسية للقيام بتحليل النظام هي:

أ - حل المشكلات :

قد يكون النظام قاصرا عن أداء الوظائف المطلوبة كما ينبغي، أو تعاني بعض الإدارات في التنظيم من مشكلات متعلقة بالجدولة أو الرقابة، لهذا يطلب من محلل النظام تحديد هذه المشكلات، ثم اقتراح حلول لها .

ب - احتياجات جديدة .

قد يكون السبب في القيام بعملية تحليل النظام هو وجود احتياجات جديدة ناتجة عن تغيير في بعض الإجراءات أو الممارسات أو القوانين الموجودة في التنظيم. وفي هذه الحالة يجب على محلل النظم تحديد التعديلات المطلوبة لمساعدة المنشأة في الالتزام بالاحتياجات الجديدة .

ج - تطبيق أفكار وتقنيات جديدة :

كذلك قد يكون السبب في القيام بتحليل النظام هو الرغبة في تطبيق أفكار جديدة أو تقنيات مستحدثة يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف المنشأة .

د - تحسين عام للنظام:

أيضا قد يكون السبب في تحليل النظام هو الرغبة في إيجاد طرق أفضل لأداء العمل. وفي الكثير من الحالات يكون الهدف العام من تحسين النظام هو تخفيض التكاليف أو زيادة الخدمات المقدمة إلى المتعاملين مع المنشأة ورفع كفاءة الأداء العام .

المراحل المختلفة المتبعة في تحليل نظم معلومات المنشأة والتي تتضمن المهام التالية:

1 -تحديد احتياجات ومتطلبات النظام:

يتم في هذه المرحلة التعرف على الوظائف والأداء الفني المطلوب من النظام القيام به وذلك عن طريق الدراسات التالية:

- تحليل مجال العمل
- متطلبات المعلومات
- تحليل البيانات المجمعة
- دراسة قيود الأداء

2 -تحديد نطاق تحليل النظام:

يتم في هذه المرحلة إيجاد تصور عن النظام الجديد الذي يجب أن يتبع. ويتم ذلك عن طريق تحليل عدة نقاط تفصيلية.

3 - دراسة النظام الحالي وتحديد المشكلات:

تهدف هذه المرحلة إلى إجراء دراسة شاملة للنظام الحالي مع تحديد المشكلات الخاصة بها وأسبابها والخطوات التي تتبع في هذه المرحلة.

4 -جمع الحقائق والمعلومات:

يتم في هذه المرحلة جمع الحقائق والمعلومات الخاصة بالنظام المراد تحليله ودارسته. وعادة يمكن جمع الحقائق والمعلومات من المصادر التالية:

أ. مصادر داخلية – ومن أهم هذه المصادر مايلي :

- الأفراد العاملين في المنشأة .
- المستندات التي تتعامل معها المنشأة
- دراسة العلاقات بين الأفراد والإدارات والوظائف داخل المنشأة

ب. مصادر خارجية – ومن أهم هذه المصادر مايلي :

- النظم الأخرى المشابهة للنظام المراد تحليله
- الكتب والمجلات المهنية المتخصصة
- العملاء والمنافسون
- القوانين الحكومية واللوائح

5 -تحليل تدفق المعلومات وسريانها

ويعتبر تحليل تدفق المعلومات وسريانها من أكثر الوسائل استخداما بواسطة محللي النظم لتحديد المعلومات المطلوبة، ومن يطلبها ومن أين يحصل عليها والهدف من ذلك هو تحديد نوعية المعلومات التي يحتاجها أفراد النظام من الآخرين، وكذلك المعلومات التي يطلبها الآخرون منهم .

6 - تحليل الأنشطة وعلاقتها بالمعلومات:

يتم في هذه المرحلة تحديد الأنشطة والعمليات المختلفة التي يقوم بها النظام مع تحديد للبيانات والمعلومات اللازمة وما تنتجه من معلومات تؤثر على عمليات وأنشطة أخرى داخل النظام وارتباط الأنشطة وعلاقتها بالمعلومات.

7 -تحليل المدخلات والمخرجات:

يتم في هذه المرحلة تعيين وتحليل جميع مدخلات ومخرجات النظام حيث يجب على محلل النظم التعرف على كافة المخرجات الناتجة من النظام وتقويم متطلباتها. ويتضمن ذلك تحديد وظائف المعالجة التي يتم أداؤها لإنتاج المخرجات المطلوبة. ويجب على محلل النظام التعرف على كافة المدخلات الخاصة بالنظام مع تقويم أوساط المدخلات واقتراح إمكانية تحديثها.

8 -تحديد وتوصيف دقيق للنظام المقترح:

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد دقيق للنظام المقترح مع توصيف متطلباته.

وبصفة عامة يحتوي مستند تحليل النظام على التفاصيل الآتية:

1 - مقدمة.

2 - الإدارة المستفيدة:

- الآلات والمكائن والمعدات الموجودة حاليا.
- مساحة المكاتب.
- الموظفون، صلاحيتهم ومسؤولياتهم.

3 - النظام موضوع التحليل:

- الإجراءات المتبعة وطريقة معالجة المعلومات.
- النماذج والمستندات ومصادرها.

- الوظائف وخطوات المعالجة.
- حركة المستندات.
- الملفات والسجلات الرئيسية.
- أمثلة عن النماذج والسجلات والتقارير المستخدمة.
- توضيح بعض حقول النماذج والسجلات.
- علاقة النظام بالأنظمة الأخرى.
- حجم الأعمال (عدد العمليات والمستندات).
- فترة المعالجة الدورية.
- تكرار الرجوع إلى ملف /سجل.
- مستوى الفعالية.
- مواضع المشكلات ومجالات تحسين العمل.
- مقترحات لتبسيط الإجراءات الإدارية.

4 -النظام الآلي المقترح:

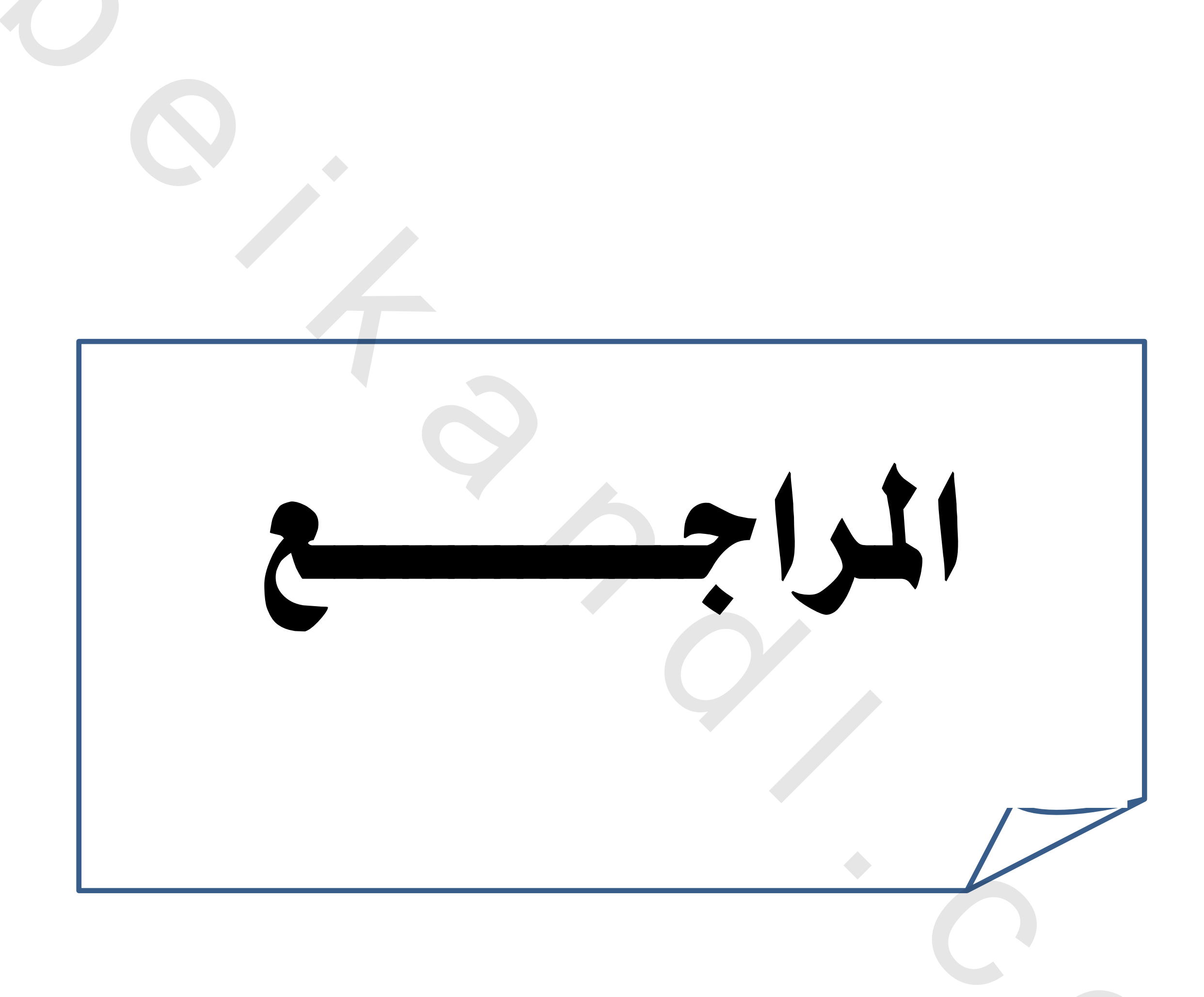
- إعادة تشكيل أو إعادة ترتيب الوظائف.
- الشاشات والتقارير.
- طريقة حصر المعلومات.
- عمليات معالجة المعلومات الفورية وتلك التي تتم بصورة دورية.
- معايير الأداء.
- أمان وسرية المعلومات.
- اللغات التي سوف يجري استخدامها.

- حفظ واسترجاع المعلومات.
- قاعدة البيانات.

5 -متطلبات الأجهزة والبرامج:

- متطلبات الحفظ.
- النهائيات الطرفية.
- الطابعات.
- متطلبات الاتصال (الشبكة).

❖❖❖❖❖


المراجـــــــــــــــع



قائمة المراجع

بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد/مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير - العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات

- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيقظ وعيش
- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التســـامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.

- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير... أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان
- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطــة العاطــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة

- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة
- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان

- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الضغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمـير شيخـاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير
- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي

- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد/مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد، الكتاب يباع في فروع مركز الراشد

البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد

- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني
- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟

- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك ..للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين
- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مبادىء الإبداع للدكتور طارق السويدان...والدكتور محمد العدلوني...

- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

